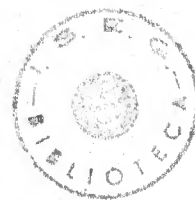


UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO:
SISEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS
DA ACTIVIDADE ECONÓMICA

CULTURA ORGANIZACIONAL E O PODER DO SIMBÓLICO

MARIA DE JESUS VITORINO DIONÍSIO ALVES DINIZ

Orientação: Doutora Maria da Conceição dos Santos Cerdeira

Júri:

Presidente: Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Vogais: Doutor Albino Pedro Anjos Lopes
Doutora Maria da Conceição dos Santos Cerdeira

OUTUBRO DE 2000

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO:
SISEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS
DA ACTIVIDADE ECONÓMICA

CULTURA ORGANIZACIONAL E O PODER DO SIMBÓLICO

MARIA DE JESUS VITORINO DIONÍSIO ALVES DINIZ

Orientação: Doutora Maria da Conceição dos Santos Cerdeira

Júri:

Presidente: Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Vogais: Doutor Albino Pedro Anjos Lopes
Doutora Maria da Conceição dos Santos Cerdeira

OUTUBRO DE 2000

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	4
PARTE I:	
A CULTURA ORGANIZACIONAL	12
1. Breve introdução à nova lógica da sociedade emergente	12
2. Abordagens teóricas à cultura organizacional	16
3. Cultura de empresa e gestão pela cultura	21
PARTE II:	
O SIMBÓLICO	34
PARTE III:	
O PODER	52
1. A Acção Organizada	52
2. O Poder	55
3. Poderes e valores simbólicos na organização	62
PARTE IV:	
O SIMBÓLICO E O PODER – Estudo de caso numa autarquia	90
CONCLUSÕES	107
ANEXO I – QUESTIONÁRIO	114
BIBLIOGRAFIA	118



RESUMO

As organizações na perspectiva cultural da teoria organizacional, são consideradas como sistemas sócio-culturais, o que implica ideologia e valores partilhados, modelos de significados, sistemas de conhecimento e crenças, e incluídas na estrutura social, de acordo com um conceito político de organização. A vertente simbólica e o poder simbólico manifestam-se de formas explícitas ou implícitas através de vários meios, que são evidenciados neste trabalho, designadamente através de estudo empírico realizado numa autarquia.

PALAVRAS CHAVE

cultura, organização, cultura organizacional, simbólico, poder, poder simbólico.

ABSTRACT

The organizations in the culture theoretic perspective are considered as socio-cultural systems, which imply ideology, a share of values, standard significations, knowledge and faith systems include in the social struture, in compliance with a political concept of organization. The symbolic sight and the symbolic power manifest through the explicit and implicit forms and means, which are evidenced in this work, namely in the empirical study in an autarchy.

KEY WORDS

culture, organization, organizational culture, symbolic, power, symbolic power.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho implicou ajudas várias, ao nível dos professores, dos colegas do curso de Mestrado, dos amigos mais próximos e dos familiares.

Aos professores que participaram na parte académica deste curso, gostaria de agradecer pelos conhecimentos transmitidos, e pela forma como o fizeram.

Um agradecimento muito especial à Professora Dr^a. Maria da Conceição Cerdeira, que orientou esta dissertação, e sempre me proporcionou um diálogo aberto e fraternal, mesmo nos momentos mais difíceis.

A todos os que permitiram e contribuíram para a realização do estudo empírico, na Câmara Municipal, Divisão de Informação e Relações Públicas.

Finalmente, pela partilha das alegrias e dos contratemplos, mas sobretudo pelo incentivo e apoio permanentes dados no decurso desta dissertação, um agradecimento muito especial ao meu marido e ao meu filho.

INTRODUÇÃO

As organizações têm-se afirmado cada vez mais como entidades sociais, que invadem quase todos os aspectos da vida quotidiana. As pessoas nascem, crescem, trabalham, ocupam os seus tempos de lazer e morrem, atravessando e utilizando diversos tipos de organizações, públicas e privadas.

Em termos teóricos, os estudos organizacionais evidenciam-se procurando compreender, por um lado, as suas formas de funcionamento e, por outro, os comportamentos dos actores.

Na perspectiva cultural da teoria das organizações, podem ser entendidas como sistemas sócio-culturais, o que implica ideologia e valores partilhados, modelos de significados, sistemas de conhecimento e crenças, e estão incluídas na estrutura social, de acordo com um conceito político de organização.

Os estudos sobre a cultura organizacional, demonstram que esta tem vindo a desempenhar várias funções, designadamente, na definição das fronteiras organizacionais, permitindo a distinção entre organizações, ou conferindo sentido de identidade aos membros da organização; como forma de incentivar o empenhamento na concretização dos objectivos organizacionais, ou como mecanismo de controle orientador e formador das atitudes e comportamentos dos actores.

Esta dissertação intitulada “A cultura organizacional e o poder do simbólico”, tem como objectivo uma reflexão sobre a cultura organizacional. Teoricamente é suportada por vários paradigmas tendo-se procedido à operacionalização de alguns desses conceitos, na vertente simbólica, num ensaio feito numa Câmara Municipal (CM) do distrito de Setúbal. A natureza política desta organização (CM) induz a

que os contactos dos seus membros com o meio se revistam, ainda que potencialmente, de uma conotação política e implica uma relação de poder.

O “locus” escolhido para o estudo foi a Divisão de Informação e Relações Públicas (DIRP).

As razões desta opção, devem-se, por um lado, às limitações do tempo necessário para o estudo de todas as estruturas da organização (CM) e, por outro, relacionam-se com o facto de ser um órgão de apoio à Presidência da Câmara Municipal, em permanente interacção com o meio envolvente, cujas competências se prendem, em geral, com o assegurar as actividades de informação, comunicação e relações públicas.

Na cultura organizacional, o estudo do simbólico reveste-se de uma particular importância. Para além dos valores, que constituem o núcleo da cultura organizacional, as práticas simbólicas incluem outras manifestações culturais ao nível dos símbolos, (p.e., palavras, gestos, figuras ou objectos), dos heróis (pessoas que servem de modelo de comportamento), ou dos rituais (cerimoniais, reuniões políticas ou organizacionais), aparentemente racionais, mas cujo objectivo pode ser, por exemplo, a afirmação de uma liderança.

Considerando a natureza política da organização Câmara Municipal, na qual a administração é eleita por voto directo e secreto, a relação com os seus eleitores, os munícipes, assume uma importância vital, designadamente, no sentido de fazer passar uma mensagem simbólica, ao nível dos símbolos, dos heróis e dos rituais, que ateste a eficiência da sua gestão, e contribua para uma elevada probabilidade de que, em futuras eleições, se verifique a manutenção da respectiva força política no poder.

Inicialmente o âmbito que se apontou para o trabalho empírico, foi o estudo da vertente simbólica ao nível interno, na própria organização, e ao nível externo, na relação com o meio e com os munícipes. No entanto, devido às dificuldades adiante referidas, apenas foi analisado num pequeno ensaio o discurso escrito.

Na perspectiva de um estudo empírico mais aprofundado, para a abordagem da cultura organizacional, foi elaborado um inquérito por questionário (anexo 1). Contra as nossas previsões este questionário foi assumido pelas chefias hierárquicas, que o distribuíram, através de uma circular, aos funcionários.

Os resultados deste questionário não chegaram a ser objecto de análise, em primeiro lugar, por não ter sido permitida a sua aplicação directa e, em segundo lugar, pela escassez da informação obtida, devido á forma como foi aplicado.

Desta forma, o “focus” empírico deste ensaio situa-se no discurso escrito, postulando a hipótese de a DIRP, poder contribuir para evidenciar os “êxitos” da gestão do município.

A primeira parte desta dissertação revê a cultura organizacional à luz de vários autores, que diferem consoante a perspectiva teórica. Assim, no estrutural-funcionalismo, a cultura é evidenciada como um mecanismo adaptativo, mediante o qual um certo número de pessoas pode viver uma vida social numa comunidade ordenada, num determinado meio ambiente.

É nesta perspectiva que Levi-Strauss (1975: pp.16) a define como um conjunto de *sistemas simbólicos partilhados que são produto do espírito e é um reflexo dos processos inconscientes da mente que estão subjacentes às manifestações culturais.*

Schein (1985) de um ponto de vista da psicossociologia, realça a cultura como um conjunto de normas, valores, modelos de conduta, linguagens, ritos, mitos, tabus, que governam a forma como as pessoas interagem e investem energia e trabalho na organização.

Luis Reto e Albino Lopes (1990), sublinham os conceitos da cultura sob a perspectiva de um fenómeno de moda; como uma das metáforas que permitiria aumentar a inteligibilidade de fenómenos e comportamentos organizacionais; ou, ainda, a partir de uma visão mais epistemológica, e como alternativa ao paradigma funcionalista, o paradigma político-cultural.

Este novo paradigma inspira-se nas novas concepções dos sistemas auto-referenciados e auto-produzidos e originou duas correntes: a análise político-cultural e o paradigma genético. A análise político-cultural proporciona um estudo organizacional que combina variáveis teóricas, designadamente, as relacionadas com a vertente simbólica, que vão suportar parte do trabalho empírico.

Na segunda parte deste trabalho reflecte-se sobre o simbólico, sublinhando os contributos dados por outras ciências sociais, nomeadamente, a Antropologia e a Psicologia. Na organização, o estudo do simbólico permite aceder ao nível das representações mais espontâneas e imediatas, ou seja o senso comum, ou o conhecimento prático; ou ao nível das concepções mais trabalhadas, enquadradas em formações ideológico-doutrinárias precisas; ou, ainda, na interacção entre ambas. O poder simbólico manifesta-se de forma explícita ou implícita, quer através dos meios físicos, quer através do psicossociológico, nomeadamente, dos comportamentos, atitudes, linguagem ou nas características funcionais, estruturais e nas relações de poder da própria organização.

O poder, é o tema da terceira parte deste trabalho, apresentado sob o ponto de vista de Crozier e Friedberg (1991), designadamente, quanto aos aspectos relacionados com as relações de poder e a acção organizada; as formas de manifestações do poder na organização, através dos valores, da acção organizada, do poder explícito e implícito é sustentado por vários autores, evidenciando-se Juffé (1996), Abravanel et al. (1988), Trice (1985).

A quarta parte intitulada “O simbólico e o poder – estudo de caso numa autarquia”, procura operacionalizar alguns dos conceitos do simbólico, sustentado pelas teorias e autores referidos e discutidos nas partes antecedentes.

No entanto, no sentido de precisar mais o enquadramento teórico, salientam-se:

- paradigma político-cultural, proposto por Luis Reto e Albino Lopes (1990), onde o conceito de cultura de empresa, conjuga os pontos de vista da análise político-cultural e do paradigma genético, e inclui outras contribuições teóricas, designadamente, as teorias do poder e da liderança, com particular ênfase na gestão do simbólico;
- a cultura organizacional, numa perspectiva da psicossociologia, proposta por Schein (1985), um conjunto de normas, valores, modelos de conduta, linguagens, ritos, mitos, tabus, que governam a forma como as pessoas interagem e investem energia e trabalho na organização;
- a organização vista como uma sub-cultura, Gowler e Legge (1982), ou seja um grupo cujos membros partilham um sistema de sentidos implícitos e explícitos formados no decurso de inumeráveis trocas, onde os gestores são definidos como utilizadores da linguagem que forma e comunica o sentido;
- o poder, como fundamento da acção organizada, bem como quanto ao seu carácter relacional, proposto por Michel Crozier e Erhard Friedberg (1977).

- O poder simbólico, um poder subordinado, quase mágico, segundo Bourdieu (1989), que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força física ou económica, que se define numa relação determinada, e através dela, entre os que o exercem e os que estão sujeitos ao poder;
- o simbólico reflectido na perspectiva organizacional, como é o caso de Juffé (1996), Abravanel et al. (1988), Allaire e Firsirotu (1981).

Contudo, considera-se que na vertente simbólica, o conjunto das várias abordagens expostas conjugam-se, no sentido em que contribuíram para uma leitura e identificação do “real” pelo “simbólico”.

Por exemplo, em relação à palavra “símbolo”, referida por todos os autores, ela contém, também, a definição que lhe foi atribuída por Needham (1979)¹, no seus estudos sobre a classificação simbólica: algo que pode ser animal, objecto, cor ou elementos da natureza e tem por função representar ou dizer algo sobre outra coisa, como, por exemplo, a coroa representa uma monarquia; ou, Freud² que realça, como uma das seis características gerais do símbolo, o facto de ser uma representação ou uma substituição de uma outra ideia, da qual, num determinado contexto, deriva um segundo significado que lhe não é inerente.

No entanto, centrar o estudo empírico na DIRP, não significa que seja apenas sobre ela, que é dirigido o olhar e a palavra do simbólico. A perspectiva do simbólico estará presente, também, noutras situações, que descrevam, expliquem ou avaliem, aspectos mais gerais ou mais concretos da instituição Câmara Municipal, em virtude da inter-relação estrutural e funcional existente.

¹ Sobre **NEEDHAM**, ver pp.35-9, desta dissertação.

² **FREUD**, S., *The Interpretation of Dreams*, cit. **RODRIGUÉ**, E., in Notes of Symbolism, ob.cit.pp.41-8 desta dissertação.

Quanto aos **métodos e fontes** para a análise simbólica, este estudo realizou-se com a ajuda do método de análise documental, da observação directa, e do inquérito, por entrevista semi-directiva dirigido à Chefia de Divisão³.

As fontes estudadas, no que diz respeito à utilização da palavra como elemento simbólico, relacionam-se com o discurso oficial: os Boletins Municipais, os discursos proferidos pelo presidente do Município e alguns documentos enviados à comunicação social. A fonte, para a caracterização estrutural e funcional, bem como para o estudo do poder formal, foi o *Manual de Acolhimento do Município*, que inclui o organigrama da macro-estrutura dos serviços, os organigramas dos departamentos, e um conjunto de normas e regras que formalizam a actividade administrativa.

Quanto às entrevistas, as duas primeiras, exploratórias, iniciaram o estudo de caso. Realizaram-se na DIRP, com o chefe de divisão, com uma duração média de quatro horas, no total do tempo despendido. O seu objectivo foi o de esclarecer melhor sobre o estudo que iria realizar, acordar algumas regras para contactos futuros no decurso da investigação, conhecer algumas pessoas, que aí desempenham as suas funções, e de observar directamente, de um modo geral, “in loco”, a DIRP.

No decurso do trabalho, realizaram-se ainda mais algumas entrevistas semi-directivas, sempre com a Chefia da DIRP, para esclarecimentos adicionais ou para a recolha da documentação solicitada.

No desenvolvimento do estudo empírico debatemo-nos com algumas **dificuldades e limitações** relacionados com o elevado grau de formalização que caracteriza a organização, em termos funcionais e estruturais.

³ Note-se que também foi elaborado e aplicado um inquérito, por questionário, cujos resultados não foram aplicados pelas razões expostas

Esta razão exigia um tempo demasiado longo para obter qualquer contacto e conseguir uma maior penetração no terreno empírico, bem como uma maior observação participante, de modo a permitir efectuar um estudo de caso mais aprofundado, que não um ensaio, como inicialmente estava previsto.

Na verdade, após uma abertura inicial, manifestada a seguir à solicitação, por escrito, da autorização para a realização do estudo, enviada à presidência da Câmara Municipal, há que referir as dificuldades.

Na DIRP, os tempos de espera entre contactos, por vezes distaram mais de um mês; a morosidade no atendimento, mesmo com hora marcada para uma conversa de esclarecimentos ou para a entrevista; ou a demora na entrega de documentação solicitada, à impossibilidade de uma maior penetração no campo de trabalho. Tais factos impediram, por exemplo, o estudo de cerimónias e rituais, ou o conhecimento de eventuais mitos ligados ao poder, designadamente, devido às características políticas da própria organização.

Apesar destas limitações o investimento efectuado para a realização deste trabalho, pode constituir um ponto de partida para posterior desenvolvimento de trabalhos neste tipo de organizações, que detêm a responsabilidade da gestão autárquica.

PARTE I

A cultura organizacional

1. Breve introdução à nova lógica da sociedade emergente

1.1. Uma noção de cultura

Cultura nas ciências sociais e humanas é difícil ser definida com precisão pois o Homem, como diz Herskovits⁴ vive em várias dimensões, *Move-se no espaço, onde o ambiente natural exerce sobre ele uma interminável influência. Existe no tempo, que o provê de um passado histórico e de um sentido do futuro. Leva avante as suas actividades como membro de uma sociedade, identificando-se com os seus companheiros e cooperando com eles na manutenção do seu grupo e na garantia da sua continuidade.*

O Homem possui uma cultura que modifica e transmite. Cultura, que além de ser, segundo Mesquitela Lima⁵, o conjunto de “tradições culturais” (Lowie), “herança social” (Linton)⁶, é tudo aquilo que o homem acrescenta à Natureza.

Mas os homens não acrescentam coisas à Natureza da mesma maneira: cada grupo, cada povo, cada sociedade, mercê de um conjunto de causas várias, entre as quais são essenciais as históricas e as ambientais, possui as suas obras e a sua forma peculiar de acrescentar, de transformar ou de transmitir a cultura.

Assim, foram surgindo culturas particulares (a cultura portuguesa, inglesa, ...) que não são mais do que descontinuidades significativas,

⁴ **HERSKOVITS**, Melville J., *Antropologia Cultural, Man and his works*, São Paulo, Ed. Mestre Jou, p.31.

⁵ **MESQUITELA LIMA**, Augusto, **MARTINEZ**, Bento, **FILHO**, João Lopes, *Introdução à Antropologia Cultural*, Presença, Lisboa, 1991, pp.38.

⁶ **LINTON**, Ralph, *O Homem: uma introdução à Antropologia*, 3ª Ed., S. Paulo, 1959.

que se traduzem por um conjunto de identidades e semelhanças que dão corpo ao grupo social.

Na sociedade não há oposição nem ruptura entre o individual e o colectivo. O indivíduo e a sociedade são interdependentes. A cultura proporciona a matéria-prima de que o indivíduo faz a sua vida, não são antagónicos conforme diz Ruth Benedict⁷.

Assim, a cultura remete-nos para um processo plural e dinâmico onde se constrói a identidade individual e colectiva, também elas em constante processo de transformação.

As identidades do homem, da mulher, de uma região, de um país africano, de um país europeu, aparentemente mais sólidas, transformam-se de época para época, dando origem a novas identificações. Desta forma as sociedades e os indivíduos, que delas são parte integrante, desenvolvem-se reproduzindo dialeticamente os seus saberes, numa interacção entre o ensinar e o aprender, originando em cada época o conhecimento e o saber próprio desse contexto.

Nós somos o autor da obra, do produto, e simultaneamente somos moldados por ela. Esta criatividade é especificamente humana: ao mesmo tempo que criamos, criamo-nos também a nós próprios através da nossa obra ⁸.

Nas descobertas da ciência, as proposições científicas apenas devem ser consideradas verdadeiras, não por serem verificáveis (porque não é possível fazer uma verificação completa), mas enquanto resistirem às tentativas de refutação. Logo que há um desmentido, elas deixam de ser válidas ⁹.

⁷ in LIMA, M., et. al., ob. cit., pp.46.

⁸ POPPER, Karl R., "Sobre a formação da realidade", in *Em busca de um mundo melhor*, Fragmentos, 1992

⁹ POPPER, Karl R, *A Lógica da descoberta Científica*, 1934, in ABBAGNANO, N., "O método na ciência, (Popper)" in *Nomes e Temas da filosofia Contemporânea*, D. Quixote, 1990.

O que significa, generalizando, que os conhecimentos respeitantes a uma determinada época, poderão ser postos em causa numa outra, posterior, desde que deixe de se verificar a sua validade.

Estas teses da filosofia de Popper podem sustentar a emergência dos vários modelos organizacionais das empresas em contextos sócio-económicos diversos, que implicam em diferentes lógicas da sociedade.

1.2. A nova lógica da sociedade emergente

Considerando os estudos de vários autores verifica-se, que a lógica da sociedade pré-industrial difere da lógica da sociedade industrial, tal como a lógica da sociedade pós-industrial (no conceito de vários autores, nomeadamente Daniel Bell) ou neo-industrial (no conceito de outros autores), se diferencia daquelas, ou das lógicas da sociedade moderna e da sociedade do futuro, que Alvin Toffler descreve como a sociedade do conhecimento e da informatização.

Assim, ao modelo organizacional clássico da sociedade industrial, o burocrático-mecânico (taylorista-fordista), que se insere numa visão tecnocêntrica e persiste até aos anos 60, apesar das críticas de cientistas sociais e da crescente influência das teses inovadoras elaboradas pelos investigadores do Tavistock Institute que propunham uma aproximação ao “modelo orgânico”¹⁰, seguem-se, a partir dos anos 70, outros modelos mais flexíveis característicos da sociedade neo-industrial ou da sociedade moderna.

¹⁰ **Tavistock Institute of Human Relations**, institucionalizado em Londres em 1946, apesar de desde a década de 20, um conjunto de psicólogos, psiquiatras e antropólogos tivesse realizado uma série de actividades científicas com uma ênfase clínica, nomeadamente no campo da psicoterapia e dinâmica de grupo. Exprime em grande parte o trabalho que uma equipe de investigadores sociais tinha realizado no exército inglês durante a 2ª Guerra Mundial, debruçando-se sobre os problemas psíquicos e sociais que ela gerou. É uma perspectiva de abordagem sociotécnica, que resulta destes estudos, e que decorre de duas permissas básicas: a teoria geral dos sistemas, ao considerar as organizações como sistemas abertos compostos por dois subsistemas fundamentais: o subsistema técnico e o subsistema social; em segundo

As grandes e médias empresas até então existentes entram em crise, com correspondência nas teorias e modelos em vigor, consubstanciada na perda de competitividade dos países industrialmente mais desenvolvidos, a par com o sucesso das empresas japonesas, quanto ao seu tipo de organização flexível, e de gestão de recursos humanos, assente, nomeadamente, em critérios de informação transparente, de participação, de responsabilidade grupal, laços morais, segurança de emprego, de formação, de polivalência, entre outros.

O modelo de produção em função da quantidade, dá lugar a um modelo de produção em função da procura, numa relação de produto/mercado, utilizando novas tecnologias flexíveis, que permitem a redução de custos, e incentivam novos modos de trabalho, quer individual, quer em grupo, mais de acordo com uma lógica de resultados.

A nova relação produto/mercado implicou a necessidade de grandes alterações nas empresas, designadamente em termos de diferenciação das suas funções e de processos, para possibilitar uma resposta às novas exigências do mercado.

É neste contexto sócio-económico que começa a surgir a nova lógica da sociedade moderna, próxima das perspectivas sócio-técnica e antropocêntrica, que abandonam a lógica organizacional clássica taylorista-fordista, de perspectiva tecnocêntrica, e considera novos princípios como os da polivalência, da motivação, da autonomia e da criatividade, realçando que o indivíduo qualificado, activo, autónomo e motivado, é mais produtivo.

Esta nova lógica marcada por uma perspectiva antropocêntrica investe no factor humano e permite o desenvolvimento de novos sistemas produtivos caracterizados pela flexibilidade e descentralização.

As potencialidades da tecnologia informatizada é complementada com recursos humanos qualificados e polivalentes, preparados para aumentarem a eficácia e o poder dos novos meios tecnológicos.

Assim, o modelo antropocêntrico representa uma mudança de paradigma, deixando de centrar a atenção apenas numa tecnologia, à qual os recursos humanos têm que se adaptar, e propondo uma tecnologia especificamente adaptada às necessidades humanas e da organização em boas condições de trabalho e ambiente de vida.

É neste contexto que há uma tomada de consciência dos factores culturais nas práticas de gestão e a sua importância como factor de diferenciação entre as organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas.

O ponto seguinte aborda, genericamente, algumas das teorias e autores que, de forma diversa, influenciaram as organizações e a sua gestão.

2. Abordagens teóricas à cultura organizacional

As organizações foram consideradas metaforicamente, consoante os paradigmas, como máquinas, no paradigma da organização científica do trabalho, nas teorias sistémicas consideradas como organismos, nas teorias da decisão e do processamento da informação, vistas como cérebros e, mais recentemente, consideradas como culturas.

Na perspectiva cultural da teoria das organizações elas podem ser concebidas como sistemas sócio-culturais, o que implica ideologia e

valores partilhados, modelos de significados, sistemas de conhecimento e crenças, e estão incluídas na estrutura social, de acordo com um conceito político de organização.

Entre as teorias clássicas, a teoria funcionalista sublinha a cultura como um utensílio fundamental útil à pessoa para enfrentar os problemas específicos e concretos com que depara no decurso da satisfação das necessidades.

No estrutural-funcionalismo a cultura é um mecanismo adaptativo, mediante o qual um certo número de pessoas pode viver uma vida social numa comunidade ordenada, num determinado meio-ambiente.

A cultura faz parte de um sistema social integrado, que inclui, também, a sócio-estrutura, com o objectivo de manter a ordem na vida social e um mecanismo de adaptação para manter o equilíbrio da sociedade com o seu meio-ambiente.

Nesta perspectiva, Levi-Strauss(1975)¹¹ defende a cultura como um conjunto de *sistemas simbólicos partilhados que são produto do espírito e é um reflexo dos processos inconscientes da mente que estão subjacentes às manifestações culturais.*

Na sua opinião, existem características universais da cultura humana que apenas se encontrarão ao nível das estruturas inconscientes e nunca ao nível do acto manifesto.

O conceito de cultura organizacional numa visão da psicossociologia, chama a atenção particularmente para as perspectivas cognitivas e simbólicas, ao mesmo tempo que critica o determinismo tecnológico na análise e diagnóstico empresarial.

¹¹ LEVI-STRAUSS, Claude, *Crîtères scientifiques dans les disciplines sociales et humaines*, Paris, 1975, pp.16.

Salienta o conceito de clima organizacional e a tradição gestalista-lewiniana que está na base dos comportamentos organizacionais.

Shein(1985)¹² define-a como o conjunto das normas, valores, modelos de conduta, linguagens, ritos, mitos, tabus, resultantes da personalidade dos fundadores e dirigentes da sua própria história, que governa a forma como as pessoas interagem e investem energia e trabalho na organização.

A cultura entendida como um sistema de ideias pressupõe a existência de um domínio cultural distinto, que se manifesta em estruturas cognitivas.

Na perspectiva cognitiva de Goodenough(1972)¹³ a cultura são as formas como as pessoas organizaram as suas experiências do mundo real de forma a estruturá-lo como um mundo fenomenal de formas, as percepções e os conceitos.

Assim, a escola cognitiva propõe a cultura como um sistema de conhecimentos, de padrões apreendidos, percepção, crença, avaliação e acção. Tem como objectivos a análise da realidade social e cultural descrevendo-a através dos seus próprios elementos e não tanto do ponto de vista do observador.

De acordo com Goodennough(1972)¹⁴, *cultura é um conjunto organizado num sistema de conhecimentos, contendo tudo o que se tem de saber ou acreditar a fim de actuar de uma forma aceitável sobre os membros da sociedade a que se pertence e culturas são organizações cognitivas de fenómenos materiais e são reconhecidas nas manifestações do conhecimento partilhado, compostas de um inventário de preceitos e*

conceitos, de formas ideais, e de um conjunto de princípios para ordená-los.

No âmbito da antropologia dos fenómenos culturais, na perspectiva simbólica de Geertz(1973)¹⁵, a cultura é vista não como complexos e concretos padrões de comportamento, tais como usos e costumes, tradições, hábitos, mas num sentido mais lato, um mecanismo de controle, nomeadamente através de regras e instruções que governam o comportamento.

A escola simbólica ou semiótica entende que a cultura não deve ser procurada na mente das pessoas, mas sim nos sentimentos e pensamentos partilhados pelos actores sociais. São símbolos significativos que servem para interpretar o sistema ordenado do pensamento de acordo com o qual se desenrola a interacção social.

São duas perspectivas que concebem a cultura como um sistemas de ideias, mas que distinguem analiticamente o conceito de cultura do conceito de estrutura social e sublinham que as relações entre estes dois campos analíticos podem ser de consonância e harmonia ou de discordância e conflito.

Por conseguinte, ao nível organizacional é possível separar o campo das estruturas organizacionais (desenho organizacional, processos, tecnologias) do campo da cultura organizacional, pressupondo diferentes modalidades de relação entre eles, que variam entre dois extremos, o isomorfismo e o conflito aberto.

No campo da cultura organizacional, Sainsaulieu(1987)¹⁶ refere, que as organizações são integradas por grupos potencialmente em conflito, por unidades funcionais com particularidades próprias, por diferentes

¹⁵ **GEERTZ, L.** *The Interpretation of Cultures*, Nova Iorque, 1973

¹⁶ **SAINSAULIEU, Renaud,** *Sociologie de l'organization et de l'entreprise*, Paris, 1987.

centros e tipos de poder, em contextos diversificados de interacção social, sendo, por isso, geradores potenciais de múltiplas culturas.

Donde se pressupõe que as organizações podem desenvolver culturas diferenciadas dos contextos sociais mais alargados onde estão inseridas, e que as organizações podem desenvolver no seu interior culturas igualmente diferenciadas. Tal só é possível saber a partir dos estudos empíricos ou então formular algumas hipóteses genéricas.

Assim, pode-se postular a hipótese de que se os meios externo e interno de uma organização se mantêm relativamente invariantes e se a matriz das relações sociais dentro dela é pouco dinâmica, a organização tenderá a desenvolver uma cultura única e sedimentada, que se pode designar por cultura de empresa.

Nesta perspectiva haverá tendência e pressões para a uniformidade e para o conformismo e denotar-se-á uma correspondência entre cultura, estrutura organizacional e comportamentos organizacionais.

As várias culturas e as várias formas de as entender podem desenvolver-se a partir da turbulência e alterações dos meios externos e internos, que podem originar relações de poder instáveis.

A influência determinante das culturas nacionais nas culturas organizacionais é defendida por alguns autores, como por exemplo Hofstede(1980)¹⁷. Outros, salientam que não há distinção ou diferenciação entre as culturas organizacionais e as do meio onde estão inseridas como é o caso de Willkins e Ouchi(1983)¹⁸.

¹⁷ **HOFSTEDE**, Geert, *Culture's Consequences, International Differences in Work, Related Values*, London, 1980.

¹⁸ **WILKINS**, A.L. e **OUCHI**, W.G., *Efficient Cultures, Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance*, 1983.

Parsons(1966)¹⁹, apresenta-nos uma perspectiva que permite a aproximação teórica às escolas de pensamento da psicologia social das organizações. Segundo ele, as sociedades possuem quatro sistemas a saber, expectativas de execução de papéis, organização das unidades de papéis em colectividades, estruturação de direitos e obrigações e adesão a valores.

No sistema da adesão a valores situa-se a cultura, que designa como *critérios para a orientação e o ordenamento selectivo ou como modelos transmitidos e criados de valores ideias e outros sistemas de sentido simbólico*. Quanto ao sistema social, fundamenta-se *nas condições relacionadas com a interacção dos indivíduos humanos reais que se constituem em colectividades concretas com determinadas características exigidas para ser seu membro*.

O sistema cultural baseia-se *em modelos de significados, ou seja, de valores, de normas, de conhecimento organizado e de crenças, de formas expressivas*.

Assim, após esta breve passagem por algumas das noções teóricas de cultura o ponto seguinte desenvolve alguns aspectos específicos da cultura da empresa e da gestão pela cultura.

3. Cultura de empresa e gestão pela cultura

A cultura de empresa pode ser definida, de um modo geral, por um conjunto de valores partilhados pelos actores nas organizações. A noção da gestão pela cultura pode ser discutida sob dois enfoques.

¹⁹ **PARSONS**, Talcott, *Societes, Evolucionary and Comparative Perspectives*, 1966.

Uma abordagem, de origem norte americana, a gestão pela cultura, que compara a estrutura e o funcionamento da empresa com os sistemas culturais das sociedades.

Outra abordagem, vinda de França, que, não esquecendo esta perspectiva da gestão pela cultura, chama a atenção para a noção de identidade, associando a ideia de empresa à da estrutura e funcionamento psicológico do indivíduo.

Luis Reto e Albino Lopes(1990), organizaram o estudo sobre a cultura da empresa, sublinhando os conceitos de três perspectivas:

- 1 - a da cultura como um mero fenómeno de moda;
- 2 - a cultura como uma das metáforas que permitiria aumentar a inteligibilidade de fenómenos e comportamentos organizacionais (tais como, os rituais, os mitos, os símbolos, etc.);
- 3 - ou ainda, as abordagens, a partir de uma perspectiva mais epistemológica, que postulam a hipótese de estarmos em presença de uma verdadeira mudança de paradigma nas ciências da gestão.

3.1. Cultura como fenómeno de moda

Em relação à cultura como um mero **fenómeno de moda**, os autores chamam a atenção para a crescente atenção e centralidade que as ideias de empresa e de empresário passam a ter, a partir dos anos 70/80, atingindo mesmo o campo científico e as ciências de gestão.

Segundo a reflexão dos autores, há razões que explicam este fenómeno, designadamente, as crises ideológica dos anos 60 e a económica dos anos 70 associada ao choque petrolífero; em consequência, verifica-se a

falência do modelo tradicional de organização e gestão, a valorização das PME, e, nos anos 80, a reorganização de unidades autónomas de produção, unificadas do ponto de vista financeiro e estratégico.

O novo tipo de organizações ocupa um espaço socio-económico cada vez maior, desempenhando, em alguns casos, funções sociais até então da exclusiva competência do Estado.

A evidência de que os seus objectivos prioritários são de ordem social, atribui-lhes uma legitimidade social, e evidencia-as como comunidade social, um lugar de criação de consensos, de negociação e de compromisso, um novo pólo de identidade social, quer para o indivíduo, quer para os grupos profissionais.

Daí a necessidade de recorrer a novas formas de gestão, salientando os autores, a técnica da gestão pela cultura, que, mais do que um fenómeno de moda, apresenta-se como a expressão de uma mudança acentuada da teoria da gestão.

Assim, a moda da cultura permanece, por se apresentar como um conceito operacional que permite intervir, diagnosticar e agir, fornecendo modelos e linhas orientadoras a implementar por outras empresas.

3.2. Cultura como metáfora organizacional

A cultura como metáfora organizacional, apresenta uma visão da empresa como uma micro-sociedade cultural, por similitude com o macro-social.

A partir dos conceitos da análise etnográfica e antropológica, determinados comportamentos individuais e colectivos, ou analogias

como o mito, o rito, o herói e a saga, são transpostos para a organização.

Esta visão chama a atenção para a produção de bens imateriais identificáveis nas representações de carácter simbólico, tais como, visões partilhadas, normas ou valores.

Na abordagem da cultura como metáfora há um acentuar na produção dos bens simbólicos, não os integrando, no meu ponto de vista, no contexto micro-social da organização, ignorando, por exemplo, o conflito e a dimensão do poder, salientados, por exemplo, por M. Crozier ²⁰.

O sucesso da organização está mais associado a mitos, ritos e práticas, que visam consolidar a cultura organizacional em torno de valores consensuais e securizantes.

No entanto, em períodos de mudança há que destacar a importância dos símbolos que, segundo Gioia²¹, “servem para facilitar a transformação da cultura de maneira a responder às novas condições”.

Alguns autores abordam a questão dos ritos organizacionais tipificando-os em várias categorias.

Trice e Bayer(1984)²², encontram seis categorias de ritos: passagem, degradação, intensificação, renovação, redução de conflitos e de integração.

Bosche e all.²³, assinalam apenas três categorias: ritos de entrada, ritos de passagem e ritos de partida.

²⁰ CROZIER, Michel, *L'entreprise à l'écoute*, Interédition, Paris, 1991.

²¹ in LOPES, A., e RETO, L, *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, pp. 46., Edições Silabo, Lisboa, 1990, pp.,108.

²² in LOPES, A., e RETO, ob. cit., Trice, H., Beyer, J, “Studing organizational cultures through rites and cerimonials”, in *Academy of Management Review*, Vol.9, nº1984, pp.657.

Assim, o sistema simbólico é integrado no sistema produtivo ao mesmo nível do domínio técnico-económico, permitindo, em conjugação com outras abordagens, um novo “insight” da organização.

3.3. A “Corporate culture”

A partir desta perspectiva surge uma corrente designada genericamente por “corporate culture”, que se integra numa visão da cultura como um sub-sistema interno do conjunto da empresa.

A empresa tem uma cultura que permite, por um lado, a adaptação dos indivíduos à estrutura global e, por outro, a adaptação da empresa ao seu meio envolvente.

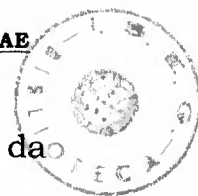
A “corporate culture” realça a importância da existência de uma cultura forte nas organizações, relacionando-a com a sua eficácia, donde uma elevada “performance” pressupõe um elevado grau de integração social.

Nas suas diferentes definições de cultura sublinha a organização como lugar da produção de valores partilhados, um lugar da criação de fins supraordenados.

A história de uma organização gera maneiras específicas de resolver problemas, e a cultura de empresa enquanto síntese de valores, fins e atitudes pode ser mudada e gerida.

Realça o papel único dos líderes fundadores enquanto referentes estáveis da cultura da empresa, e o dos líderes sucessores que, num contexto de mudança, devem ser capazes de reinterpretar a cultura originária.

²³ in LOPES, A., e RETO, pp.105, ob.cit.



Assim, o paradigma de tipo funcionalista, propõe a adaptação da organização ao meio envolvente, portanto o micro-social subordinado ao macro-social, através de uma gestão pela cultura não auto-produzida pelos actores, mas antes emitida pela supra-estrutura ideológica.

Segundo Weiss e Miller²⁴, esta super-estrutura ideológica produz “mitos organizacionais” com a função manipuladora de apresentar uma visão coerente e homogénea do passado da empresa e da sua estratégia futura.

Nesta perspectiva a empresa tem uma cultura.

A cultura enquanto instrumento de controle dos indivíduos e dos grupos, um sub-sistema interno no conjunto da empresa com a função de adaptar os indivíduos à estrutura global da empresa e a adaptação desta ao ambiente externo.

3.4. O paradigma alternativo

Em alternativa ao paradigma funcionalista, Lopes e Reto (1990) sublinham o paradigma político-cultural, que emerge a partir de uma perspectiva mais epistemológica, postulando estes autores a hipótese de se estar em presença de uma verdadeira mudança de paradigma nas ciências da gestão.

Surge, entre outras razões, devido a uma maior autonomia do sistema micro-social.

Distingue-se do paradigma de tipo funcionalista porque se inspira nas novas concepções dos sistemas auto-referenciados e auto-produzidos e originou duas correntes.

²⁴ in LOPES, A. e RETO, L, pp.46, ob.cit..

Uma que sublinha o papel dos subgrupos de interesses como unidade de análise e as relações de poder em que assenta a necessidade de uma ordem negociada, designada por **análise político-cultural**.

Outra corrente que acentua o papel activo dos actores na produção e transformação da cultura organizacional, salientando os processos de inovação, mais do que os de dependência e de adaptação, o **paradigma genético**.

O novo paradigma **político-cultural**, sob o ponto de vista dos autores A.Lopes e L. Reto (1990), conjuga estes dois pontos de vista.

Defendem que ele deverá integrar não só as visões adaptativa e genética dos anteriormente focados, como ainda outras contribuições teóricas, a saber: a teoria dos sistemas auto-produzidos; a teoria dos mecanismos de produção da identidade individual, grupal e social; a teoria do poder e, em particular, a da análise estratégica; as teorias da liderança, com particular ênfase na importância da gestão do simbólico.

Outros autores, como Wilkins e Ouchi (1982)²⁵, explicam a emergência de um novo paradigma através de uma tipificação de três mecanismos de controlo: pela hierarquia ou mecanismo burocrático, pelo clã, e o controlo simultâneo pelo mercado e pelo clã.

A primeira, pressupõe que o contrato envolve uma relação de dependência hierárquica e respeita ao paradigma clássico; a segunda, implica uma relação de “simbiose natural” entre os indivíduos e a organização, não sendo o contrato um factor importante; e, por último, a terceira que compatibiliza a integração interna e o meio envolvente.

²⁵ in LOPES, A., e RETO, ob.cit.

Trata-se de um tipo de organização que propõe aos actores um pacto empresarial baseado na cooptação, que transforma cada trabalhador em cogestor.

Segundo os autores, apesar desta distinção, os três mecanismos estão sempre presentes, embora possa haver o domínio de qualquer deles sobre os outros.

Na perspectiva de Morgan(1986)²⁶ é possível definir três tipos de organização, em relação ao paradigma político-cultural.

A organização radical, estruturada em torno de uma diferenciação antagónica polarizada entre dois grupos com interesses contraditórios, o que conduz à inevitabilidade dos conflitos, que podem ser suprimidos ou prevenidos.

O poder é visto como aspecto chave e a sua distribuição tem a ver com o controle social e reflecte as hierarquias sociais; o poder socialmente instituído é a base da autoridade e não os interesses comuns.

Assim, neste tipo de organização, não é possível gerir pela cultura uma vez que não existe a criação da partilha de valores nem de fins supraordenados.

A unitária, centrada na comunhão de objectivos e na ideia de equipe bem integrada.

Os conflitos são geralmente atribuídos a actividades desviantes e geridos por uma gestão adequada.

O poder assenta na legitimidade do líder enquanto guia da organização para a realização de fins comuns.

²⁶ in LOPES, A., e RETO, ob.cit.

A pluralista, que realça a diversidade de interesses, quer individuais, quer grupais, o que implica que os fins organizacionais são atingidos através de negociação.

O conflito é visto como inerente à vida organizacional e o *stress* por ele provocado pode ter aspectos funcionalmente positivos.

O poder na organização pluralista é considerado uma variável essencial, e como um meio de resolver os conflitos de interesse.

Assim, esta organização é entendida como uma pluralidade de fontes de poder.

Uma proposta semelhante à de Morgan é apresentada por outro autor, Ph. Messine (1987)²⁷, cujo modelo pretende analisar as diferentes formas de gestão nas empresas americanas, confrontadas com a automatização.

A tipologia de cultura sublinhada por este modelo distingue três tipos de cultura: a neo-taylorista, a californiana e a saturniana.

Outros autores abordaram esta problemática apoiados nas produções teórica e prática da disciplina de Psicologia Social, acentuando os mecanismos de categorização social e das relações intergrupais, como, por exemplo, H.Tajfel e Sherif²⁸.

O certo é que esta nova visão da empresa rompe com os paradigmas clássicos e atribui à empresa uma centralidade e um papel social que anteriormente não possuía.

²⁷ in LOPES, A., e RETO, ob.cit.

²⁸ in LOPES, A., e RETO, ob.cit.

Como sublinha Smircich (1985)²⁹, a cultura organizacional não pode ser separada das pessoas em interacção.

Desta forma a análise organizacional, sob o ponto de vista cultural, deve considerar os dois conceitos fundamentais, o simbólico e o poder, pois que a organização social é constituída pela ordem simbólica e pela ordem do poder.

Assim, a visão da organização como um sistema político-cultural permite-nos aceder à ideia de aí se produzirem sub-culturas.

3.5. As sub-culturas no sistema cultural

A empresa enquanto sistema cultural complexo e diferenciado, que o paradigma político-cultural proporciona, remete tanto para o universo do simbólico como para o nível do poder uma vez que as diferentes sub-culturas geradas nos saberes profissionais ou nas funções, geram também diferentes níveis de poder.

Sub-cultura é definida por Van Maanen e Bradeley³⁰ como uma *sub-série de membros da organização que interagem regularmente com uma outra, se identificam eles próprios como um grupo distinto no interior de uma organização, partilham um conjunto de problemas comuns entendidos como problemas de todo o grupo, os quais resolvem de maneira rotineira na base de pressupostos colectivos e próprios desse mesmo grupo.*

Entre as fontes de sub-culturas organizacionais que, segundo A. Lopes e L. Reto(1990), são mais referidas pelos teóricos destacam-se as seguintes:

²⁹ in LOPES, A., e RETO, ob.cit.

Cultura de elite *versus* sub-culturas de base (p.e. numa burocracia profissional, sub-cultura de direcção domina face às outras sub-culturas) – Van den Hove;

Sub-culturas resultantes da divisão departamental da empresa, como produto da burocracia e da racionalidade técnica – Mintzberg;

Sub-culturas resultantes da divisão horizontal e das categorias profissionais, (importante em países com uma tradição de forte estratificação social) – Sainsaulieu;

Sub-culturas resultantes das unidades autónomas (descentralização das empresas ou fusões) – Hofstede;

Sub-culturas derivadas da mudança tecnológica – Van Maanen, Bradley;

Sub-culturas resultantes da diferença ideológica – Van Maanen, Bradley e Morgan;

Sub-culturas resultantes do ciclo de vida das organizações – Schein.

Destas há que realçar as sub-culturas profissionais, as relacionadas com o ciclo de vida das organizações e as funcionais, devido à sua capacidade explicativa e grau de generalização.

Nas profissionais, sublinhe-se a tipologia de Sainsaulieu³¹, desenvolvida nos anos 70/80, organizada em torno de dois eixos: coletivismo *versus* individualismo, que distingue as sub-culturas profissionais de: operários semi-qualificados filhos de operários; de operários de profissão; de serventes e operários indiferenciados saídos

³⁰ *idem*, pp.63

³¹ Nos anos 90 desenvolve novos estudos sobre as transformações organizacionais, com uma caracterização dos novos actores, in *Les mondes sociaux de l'entreprise*, pp.,143-178.

do campo, jovens, mulheres, emigrantes; de quadros técnicos empregados.

Quanto às sub-culturas e ciclos de vida de destacar o trabalho de A. Meister, em relação às cooperativas de produção operária, que ao longo da sua história de empresa perdem os valores originários do cooperativismo e se transformam em empresas idênticas às privadas ou públicas.

Meister diferencia as seguintes fases: fundação/colectivismo; consolidação económica; poder dos administradores e consolidação.

Também Schein, que define a cultura organizacional como *a capacidade colectiva que uma unidade social desenvolveu para sobreviver no meio externo e resolver os problemas no meio interno*, aponta quatro fases : criação e desenvolvimento (anterior à “fundação” de Meister); meia-idade organizacional; maturidade e opção pela transformação ou pela destruição (que correspondem às fases seguintes de Meister).

As sub-culturas profissionais são objecto de atenção por parte dos autores que reflectem quanto às repercussões que os diferentes tipos de estrutura têm nas percepções e nos comportamentos dos autores organizacionais.

De destacar Mintzberg que identifica cinco forças actuates no quadro da estrutura organizacional: centralização, standardização, cooperação, balcanização e profissionalização, que correspondem, respectivamente, aos grupos de actores funcionalmente bem distintos: do topo estratégico, da técnico-estrutura, do apoio logístico, da linha hierárquica e do centro operacional.

As divisões funcionais identificam do ponto de vista de vários autores sub-culturas, entre eles Pumpin, cuja tipologia assenta nos eixos custos, colaboradores e tecnologia, e clientes.

Das abordagens culturais evidenciadas a suportada pelo paradigma político-cultural proporciona um estudo organizacional que combina várias variáveis teóricas importantes, designadamente, num contexto de mudança organizacional, mais profundo ou mais ligeiro, em que a maioria das empresas estão empenhadas, devido à necessidade de sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo e global.

Donde o estudo mais atento da vertente simbólica possa contribuir para perceber melhor “como” acontecem os problemas organizacionais, quer quanto aos relacionados com as tecnologias, quer quanto àqueles relacionados com os recursos humanos.

As empresas são constituídas por pessoas, que transportam para a cultura organizacional os símbolos da sua própria cultura, os seus valores, os seus conceitos e preconceitos, os quais não podem deixar de interagir com os da cultura organizacional, da qual também participam.

Numa visão interdisciplinar julgo que o contributo das abordagens antropológica e psicológica, substantivando mais uma visão que parte do social para o indivíduo ou vice-versa, decerto poderão contribuir para o aprofundamento desta vertente simbólica na empresa.

Porque, afinal, segundo alguns autores, vivemos num sistema macro-social, onde as organizações são consideradas como sistemas micro-sociais.

PARTE II

O SIMBÓLICO

1. A questão do simbólico

Os valores simbólicos individuais de cada actor social na organização são parte integrante dos seus próprios capitais culturais e podem, por exemplo, num contexto de mudança, dificultar, facilitar ou acentuar eventuais conflitos.

Os actores sociais existem e interagem num determinado espaço e contexto social e as suas categorias simbólicas do presente foram definidas a partir das categorias simbólicas do passado.

1.1. O contributo da antropologia

A antropologia cultural proporciona as raízes conceptuais de quase todas as formas de referência à cultura. Dois escritores britânicos Radcliffe-Brown³² e Malinowski³³ foram as figuras mais importantes na sua origem, em conjunto com o sociólogo americano Robert Merton³⁴.

O modelo estrutural-funcionalista que desenvolveram argumenta que os grupos comportamentais podem ser explicados pela contribuição que dão na manutenção e sobrevivência do sistema. Esta centralidade da função de manutenção significa que a análise funcional estava comprometida com a visão da cultura como um todo integrado.

³² **RADCLIFFE-BROWN**, A.R., (1885-1955), autor de uma vasta obra, designadamente, *Structure and Function in Primitive Society*, (1952).

³³ **MALINOWSKY**, Bronislaw, antropólogo que realizou trabalho de campo nas ilhas do Pacífico Sul, Trobriand, destacando-se entre as suas obras, *Science, Religion and Reality* (1925).

Radcliffe-Brown e Malinowski, contudo, mostraram como cada grupo comportamental funciona para manter a cultura global. Neste aspecto debruçam-se sobre os rituais, os mitos, os ritos e cerimónias, a magia, os símbolos e as lendas, como mecanismos culturais que funcionam para ajudar os indivíduos na aquisição de hábitos e características psíquicas que os adapte socialmente e lhes facilite a sua participação na actividade social.

Uma das abordagens que considero relevante para o estudo e compreensão do simbólico, inclusivé dos valores simbólicos individuais dos actores sociais na organização, é apresentada pela antropologia de Needham(1979)³⁵, sobre as formas integradas em relação às quais os símbolos são usados na classificação.

Segundo o autor *"It is task of anthropology to bring out by careful analysis of each case what are in fact, in an exotic conception of reality, the indigenous criteria by which things are defined and classified. Then a more abstract and comparative task is to see whether there can be discovered principles which are not recognized by the peoples under study, but which seem nevertheless to exert some constraint on the form and content of their symbolic classifications."*³⁶

As questões principais que o autor postula relacionam-se com o modo como os símbolos se ligam uns aos outros de forma a constituírem modelos ou padrões de classificação, que tipos de fenómenos são classificados em conjunto sob as categorias simbólicas, e para que fins estes sistemas imaginativos são empregues.

³⁴ MERTON, R.K., autor de uma vasta obra, designadamente, *The Social Cultural Environment and Anomie* (1955) e *Social Theory and Social Struture* (ed.em 1949, 1957 e 1968), Free Press, Gleonce.

³⁵ NEEDHAM, Rodney, *Symbolic Classification*, Goodyear Publishing Company, Stª Mónica, Califórnia, (1974), 1979.

³⁶ NEEDHAM, Rodey, "Symbolic Classification", pp., 15.

Palavras como classificação, classe, categoria, símbolo, são fundamentais ao estudo da classificação simbólica.

Uma classificação é um grupo sistemático de classes, entendendo-se por classe um grupo conceptual de coisas que têm determinadas particularidades e semelhanças, ou que, os seus membros partilham pelo menos de uma característica em comum podendo, de uma maneira ou de outra, associarem-se mutuamente.

A classificação distingue-se em real e simbólica e, apesar das diferenças, a simbólica é real à sua maneira, não devendo fazer-se uma divisão que oponha uma à outra.

Por exemplo, numa classificação ao usar categorias como «águia» para designar uma classe de pássaros, é diferente do que usar «águia» como um emblema de uma nação.

Na classificação simbólica não são os próprios elementos que interessam, mas sim a sua utilização como um significado, que pode dizer alguma coisa sobre outra coisa qualquer.

Uma categoria é a designação de uma abstracção que pode ser uma categoria do conhecimento (ex: noção de espaço, tempo, vistos como essenciais para todos os pensamentos), ou uma categoria cultural.

As categorias incluem-se nas classificações e cada categoria distingue uma classe.

Finalmente o símbolo é algo que pode ser animal, objecto, cor ou elementos da natureza e tem por função representar ou dizer algo sobre outra coisa, como, por exemplo, a coroa representa uma monarquia.

A utilização do símbolo serve para melhor salientar a importância das coisas ou para focar a atenção dos indivíduos neles.

Por serem encontrados universalmente nas sociedades, alguns estudiosos consideram-nos fundamentais e necessários à vida social.

Durkheim³⁷, ao explicar esta universalidade defende que qualquer grupo social tem dentro de si valores que são mantidos em comum pelos seus membros e os símbolos são as coisas permanentes que apelam a estes sentimentos, pois se não existissem, estes poderiam ter apenas uma existência precária.

Assim, os símbolos são duplamente necessários: para salientar o que é mais importante a nível social e para induzir o homem a se conformar e reconhecer os valores pelos quais deve viver.

A perspectiva organizacional, de acordo com o paradigma funcionalista, de que a empresa tem uma cultura, que funciona como instrumento de controle dos indivíduos e dos grupos insere-se neste pensamento, ou seja, simbolicamente diria que a nova categoria simbólica, que se definiu a partir de uma outra categoria simbólica do passado, tem a função de adaptar o indivíduo à organização.

Ao salientar que o simbolismo é encontrado na vida social, Needham(1979) não quer dizer que todas as sociedades empreguem as mesmas formas de classificação simbólica.

Assim encontramos vários tipos como por exemplo a classificação hierárquica, onde a extensão e a importância das categorias assemelham-se com a diferenciação vertical de uma graduação militar, e a classificação onde existe uma divisão em classes simbólicas agrupadas aos pares ou em grupos maiores.

³⁷ DURKHEIM, E., *Ensaio sobre as classificações Primitivas*, (1903), 1963.

Na esfera da organização social, a classificação dualista encontra-se sob a forma de metades. Toda a sociedade está dividida em duas e os indivíduos ou os grupos pertencem a uma ou a outra.

Outro tipo de dualismo, e segundo Needham(1979) o mais comum, é aquele onde o princípio da classificação não é visto como duas grandes classes metafísicas ou sociais, mas uma união simbólica de pares de categorias, como por exemplo: esquerdo/direito, macho/fêmea, frente/trás etc.

Nesta divisão uma categoria individual não tem um sentido absoluto, os elementos que a compõem não têm de pertencer a uma ou a outra categoria, porque um grupo pode ser dador de um indivíduo para um segundo grupo e para um terceiro grupo recebedores, variando os seus atributos simbólicos consoante a situação.

Os indivíduos podem estar associados com a esquerda num determinado contexto e com a direita noutro contexto.

Esta divisão dualista é um modo elementar de uma classificação simbólica, que identifica categorias individuais por oposição e de acordo com o contexto onde estão inseridas. Providencia também o lugar em que as categorias se situam, (lugar inferior ou superior), sendo uma sempre definida em alguma coisa superior à outra.

Segundo Needham(1979) não podemos afirmar que existe uma hierarquia entre as classes simbólicas ou categorias, elas são partidas por oposições ou por outras formas, não há processos de divisão ou subdivisão, nem de diminuição ou extensão entre os seus elementos.

Existe sim uma generalidade onde variadas ligações são feitas por analogias de acordo com as perspectivas em que são vividas.

Assim na classificação simbólica as coisas podem ser classificadas de duas formas: pelos seus diferentes atributos, ou pelos tipos de relações que têm entre si, ou seja qualitativamente ou relacionalmente.

Outro traço notável destas classificações é o facto de que muitas vezes entre os elementos que são agrupados numa classe simbólica, considerarmos não encontrar nada que possamos reconhecer como uma ligação real e significativa, como, por exemplo, não existe nenhuma similaridade patente entre um ponto cardeal e uma cor ou entre uma parte do corpo e uma sílaba mágica.

O que, segundo o autor, este aspecto da classificação aparentemente arbitrário não significa que não exista nenhuma ligação real entre certos items de uma dada classe simbólica, mas apenas que as nossas opiniões condicionadas socialmente acerca do que é real e significativa são por vezes inapropriadas.

Assim, o ser humano sente necessidade de fazer distinções na sua vida, usando diferentes categorias que irão compor a classificação, fazendo com que esta se torne necessária ao pensamento e acção social.

As classificações simbólicas podem ser como uma expressão que o homem tem para animar e especular em termos metafísicos, contendo uma filosofia, mas são também uma forma de realçar, valorizar e institucionalizar socialmente as mudanças de estatuto ou categoria dos indivíduos dentro dos grupos sociais.

De salientar que as classificações simbólicas são utilizadas pelo homem em todas as sociedades, de diferentes formas e para inúmeros fins.

Como refere Van Gennep³⁸, um processo de transição que se efectua em três estádios: o momento da separação, a fase liminar e a incorporação no novo estádio, tende a ser simbolizado, efectuando-se de formas diferentes de sociedade para sociedade.

Se nos situarmos no contexto organizacional, sobretudo na visão da empresa como uma micro-sociedade cultural, encontramos a vários níveis estes estádios, designadamente, ao nível das pessoas, as suas histórias de vida na empresa desde a entrada à reforma ou à transição para outra situação; nas relações de poder; ou então, ao nível da estrutura e mudança organizacional, que diferem de organização para organização; ou ainda ao nível da própria concepção de trabalho.

Na empresa há uma multiplicidade de elementos em jogo. A separação entre trabalho manual e intelectual ou a concepção que liga trabalho e serviços.

Apesar de hoje serem mais pequenas as diferenças entre o trabalho industrial e o “terciário” há ainda uma clivagem entre eles que repousa sobre referência simbólicas antiquíssimas e de significado iniludível (Freire:1997)³⁹.

Também quanto às divisões hierárquicas e funcionais, “verticais” e “horizontais”, são acrescentados atributos, reconhecimentos e representações de natureza social, tanto mais que, como sistema microsocial, a empresa não prescinde de funções simbólicas ao lado das úteis e operativas.

³⁸ **VAN GENNEP**, Arnold, *Rites of Passage*, London, 1960.

³⁹ **FREIRE**, João, *Variações sobre o tema trabalho*, Afrontamento, 1997

1.2. Um contributo da psicologia

A importância do simbolismo encontra-se também no pensamento Freudiano⁴⁰, que renova uma perspectiva holista da compreensão do mundo, onde tudo era interpretado em função da natureza e do social e ignora uma nova perspectiva, procurando partir do indivíduo para a interpretação do social. No entanto a sua filosofia social, a partir do indivíduo, ou seja, como o todo social reflecte o individual, apresenta uma perspectiva hedonista, e implica uma concepção redutora da cultura. Há, contudo, que realçar alguns aspectos importantes do seu pensamento.

Assim, segundo o autor, o “simbolismo”, no sentido lato, inclui quase todo o desenvolvimento da civilização. São infinitas séries de substituições evolucionárias, uma contínua substituição de uma ideia, interesse, capacidade, ou tendência por outra.

O progresso da mente humana, quando considerado geneticamente, é composto não apenas de um número de dados acrescentados do exterior, mas, segundo ele, pelos dois processos seguintes:

- por um lado, a extensão ou transferência do interesse e compreensão a partir das primeiras ideias, das mais simples, das mais primitivas, para as mais complexas, que num certo sentido são continuações dele e simbolizam as últimas;

- por outro lado, o constante não mascarar dos simbolismos anteriores, o reconhecimento de que estes eram realmente os únicos aspectos ou representações da verdade, os únicos que as nossas mentes - quer por razões afectivas ou intelectuais - produziram na altura.

Basta reflectir no desenvolvimento da religião ou da ciência, por exemplo, para perceber a veracidade desta descrição.

Foi, também, na expectativa de que as ideias fluíam desta forma que Freud utilizou o seu método psicanalítico, primeiro, através da hipnose e, numa fase posterior, com os pacientes acordados, deixando que falassem do que entendessem ou até que se mantivessem calados, acreditando encontrar nas suas palavras os símbolos que lhe iriam permitir analisar a mente do paciente.

É evidentemente necessário, contudo, que se tente compreender mais a natureza do simbolismo, e o modo como opera. O termo “simbolismo” é utilizado, normalmente, num sentido lato, equivalente a signo, e, num sentido estrito, como no caso da psicanálise.

Na primeira categoria, como símbolo, pode-se aplicar à ideia de vários objectos, tais como emblemas, amuletos, insígnias, marcas, divisas, talismãs, troféus.

Depois, é usado para indicar várias figuras do discurso, tais como o modelo, a metáfora, o apólogo, a metonímia, a sinédoque, a alegoria, a parábola, todas elas diferenciadas pelos filólogos.

Ao pensamento mitológico, artístico, mágico, religioso e místico, tal como à metafísica e à ciência primitiva, chama-se, com frequência, pensamento simbólico. Há um simbolismo cubista, da Igreja Católica, de maçonaria, um simbolismo colorido e mesmo uma lógica simbólica.

Mais tarde, o termo é usado para denotar vários símbolos, “passwords”, e costumes. Por exemplo, no tempo de Garibaldi o uso de um vestido ou de uma blusa vermelha, simbolizava a simpatia do utente da peça de vestuário por ele, tal como o vestir de negro na época de Mussolini. A

⁴⁰ FREUD, S., *The Interpretation of Dreams*, cit. RODRIGUÉ, E., *Notes of Symbolism*, in *The International*

cerimónia veneziana onde o Doge enlaçou o Adriático com um anel, simbolizou o poder naval de Veneza.

Então, para além deste conjunto de significados, o que têm em comum as várias ideias e acções denotadas pela palavra “símbolo” ou “simbólico”?

Na opinião de Freud há seis características gerais, a partir das quais é possível encontrar uma melhor definição do problema. São elas, resumidamente:

1 - Um símbolo é uma representação ou uma substituição de uma outra ideia, da qual, num determinado contexto, deriva um segundo significado que não lhe é inerente. É importante sublinhar que o fluxo do significado provém da ideia primeira para a secundária, e depois para o símbolo, de tal forma que tipicamente uma ideia muito essencial está simbolizada por uma menos essencial. Assim, todas as ideias importantes podem ser representadas por uma bandeira.

2 - Representa o primeiro elemento e tem algo de comum com ele. Em consequência poderá ser uma extensão da linguagem para chamar um vínculo mnemónico, um símbolo da ideia que terá de ser lembrada. A associação pode ser interna ou externa, contudo, a que é superficial em relação à razão, pode muitas vezes significar o sentir do inconsciente.

3 - A característica do símbolo é que é sensório e concreto, enquanto que a ideia representada pode ser relativamente abstracta e complexa. Assim, o símbolo tende a ser cada vez mais pequeno e condensado, do que a ideia representada.

4 - O pensamento simbólico é o mais primitivo, em ambos os aspectos, ontogenética e filogeneticamente, e representa uma reversão ao estágio mais simples e mais primário do desenvolvimento mental.

5 - O símbolo é muitas vezes utilizado como uma expressão manifesta para uma ideia que está mais ou menos escondida, secreta, ou guardada em reserva. É comum que a maior parte das pessoas que empregam o símbolo não estejam conscientes da sua representação actual.

6 - Os símbolos assemelham-se à razão (wit) ao serem concebidos espontaneamente, automaticamente, e, no sentido lato da palavra, inconscientemente.

É nesta afirmação que reside o genuíno sentido dado ao termo “simbolismo”, no seu sentido estrito. Os dois últimos atributos mencionados sublinham a atitude do consciente face à interpretação do símbolo, relativamente à compreensão e à sensação.

Quanto mais se dilui o sentido em que a palavra “símbolo” é utilizada, tanto mais facilmente se percebe o seu significado e mais prontamente é interpretada.

Com um símbolo no sentido estrito, pelo contrário, o indivíduo não tem qualquer noção do seu significado, e rejeita, muitas vezes com repugnância, a interpretação.

A tese do autor é de que o verdadeiro simbolismo, no sentido estrito do termo, distingue-se das outras formas de representação indirecta, não por um mero acaso, por ser diferente das outras, mas porque a clara concepção conseguida na natureza das diferenças, deve evidenciar o valor do entendimento, dos mais primitivos graus do desenvolvimento mental e a sua relação com o pensamento consciente.

Para melhor analisar o simbolismo, o autor chama a atenção para a metáfora, uma questão linguística, que deve ser distinguida do simbolismo. A semelhança é a figura mais simples do discurso, que antecede a metáfora e o adjetivo.

A metáfora pressupõe uma semelhança, que é a figura mais primitiva, onde as palavras “como” ou “tal como” são suprimidas, ainda que estejam implícitas. Acentua-se uma semelhança entre coisas que noutras circunstâncias são diferentes.

A evolução da metáfora demonstra que a similitude é o processo primário, onde há semelhanças suficientes entre duas ideias para que sejam consideradas, pelo menos em alguns aspectos equivalentes.

O autor designa por simbolismo verdadeiro, uma variedade do grupo de representações indirectas, em relação à qual os seis atributos se ligam, em conjunto com um número de outros atributos o que os distingue do resto do grupo, que ilustra com a interpretação da figura de Punchinelo, um símbolo fálico, onde algo pode ser sempre acrescentado através da exibição.

Àqueles seis atributos acrescenta, a representação do inconsciente, o significado constante, a independência dos factores condicionantes do individual, a base evolutiva, as conexões linguísticas e as semelhanças filogenéticas que, em conjunto com os outros de carácter mais geral, formulam uma concepção do simbolismo diferente das outras categorias de representação indirecta.

O número de símbolos existentes é muito elevado e contrasta com o número limitado de ideias que simbolizam. Esta desproporção suscita muitos problemas que se prendem com a génese do simbolismo.

Todos os símbolos representam as ideias do próprio indivíduo e as dos parentes consanguíneos mais próximos, ou o fenómeno do nascimento, do amor e da morte. Por outras palavras, eles representam as ideias mais primitivas e os interesses imagináveis.

Assim, o ponto de partida é de que no simbolismo se estabelece inconscientemente uma comparação entre duas ideias, de um tipo que é estranho ao consciente, e que uma delas - a que podemos chamar ideia secundária - pode ser substitutiva de, e, assim, representar, a primeira ou a ideia primária.

Há três factores que operam nesta tendência primitiva geral para a identificação; o primeiro, geralmente reconhecido, mas provavelmente o menos importante, é a incapacidade da mente. O símbolo tem um papel importante nas divagações dos alienados.

O segundo, tem a ver com o principio da dor e do prazer, e relaciona-se com o facto de a mente primitiva, em face de uma nova experiência, se apropriar do que é semelhante, embora insignificante, entre a nova experiência e a anterior, porque a mente apercebe-se, sobretudo, daquilo que mais interesse desperta pessoalmente, ignorando as distinções entre duas ideias quando lhe são indiferentes, e retendo apenas o que lhe interessa.

O terceiro, é o que Rank e Sachs⁴¹ chamam a atenção como "reality principle", implica que a apreciação das semelhanças facilita a assimilação de novas experiências.

A tendência instintiva do indivíduo em tal situação, é a de ligar a nova à velha experiência, procurando um terreno comum. Se for capaz de relacionar a nova experiência com algo que já lhe seja familiar, então pode "colocá-la" e compreende-la; torna-se inteligível.

⁴¹ in JONES, Ernest, *Papers on Psycho-Analysis*, London, Marresfield Reprints, 5ªed., Chp.III.

O significado completo da compreensão e da explanação faz-se por referência do desconhecido ao conhecido. Desta forma o processo de fusão ou identificação ajuda a nossa capacidade de compreensão da realidade e possibilita-nos lidar com ela mais adequadamente.

Alguns teóricos da época pós-psicanálise, rejeitarem o trabalho do inconsciente e re-interpretarem as invenções da psicanálise retornando aos característicos significados da experiência pré-Freudiana, mantendo os termos técnicos da psicanálise, embora usados com implicações diferentes.

Entre eles, Silberer⁴², sublinha que o ponto mais importante a recordar relativamente ao estágio mitológico do conhecimento é o do conceito relativo. Nenhum conhecimento é reconhecido como sendo mitológico pela pessoa que acredita nele - pelo menos até ao momento em que acredita nele. Esta é também uma verdade do simbolismo.

O simbolismo *anagógico* de Silberer (a doutrina mística, hermética ou religiosa, que é suposta estar contida no símbolo) é muito semelhante ao significado de simbolismo do *programatismo* de Adler e ao *prospectivo* de Jung, que incluem o conceito de “desenvolvimento da ideia futura”.

É possível, por conseguinte, distinguir sob o nome de simbolismo, um tipo fundamental de representações indirectas, de outras mais ou menos próximas, e a consideração dos pontos de distinção lança uma luz sobre a natureza da representação figurativa indirecta, em geral, e do simbolismo, em particular.

Assim, a função essencial de todas as formas de simbolismo, usando o termo no seu sentido mais lato e popular, é a de vencer a inibição que

⁴² Idem, JONES, ob.cit..

impede a livre expressão de uma dada ideia-sensível (feeling-idea), donde deriva uma força que é a efectiva causa do simbolismo.

Constitui sempre uma regressão a um modo mais simples de apreensão. Se a regressão avança apenas até um certo ponto, permanecendo mais consciente ou mais pré-consciente, o resultado é metafórico, o que Silberer designa por simbolismo "funcional". Se, devido à força do complexo inconsciente, avança mais longe - até ao nível do inconsciente - o resultado é o simbolismo no sentido estrito.

O símbolo para Freud deve ser usado no sentido estrito e específico porque ... *all kinds of indications warn us against lumping it (the symbol) together with other forms of indirect representations without being able to form any clear conceptual picture of their distinguishing features* ⁴³.

A grande contribuição de Freud para a filosofia da mente foi constatar que o comportamento humano não implica apenas uma estratégia de aquisição de alimentos, mas também uma linguagem; que cada movimento é ao mesmo tempo um gesto, uma acção, o que significa que Freud atribuiu significado à actividade humana.

Descobriu que a linguagem das nossas necessidades é mascarada por fantasias do inconsciente e proporcionou os instrumentos para o interpretar.

Em termos gerais, após a explanação da abordagem simbólica pode dizer-se que o estudo do simbólico permite, por um lado, alertar para obstáculos ao conhecimento científico sobre o social e, no caso, organizacional a vários níveis: a um nível das representações mais espontâneas e imediatas, ou seja, o senso comum ou o conhecimento prático; ao nível das concepções mais trabalhadas, enquadradas em formações ideológico-doutrinárias precisas; ou ainda na interacção entre ambas.

⁴³ FREUD, S., *The Interpretation of Dreams*, ob.cit. RODRIGUÉ, E., (1956).

Na empresa, o poder simbólico inscreve-se, também, de forma mais evidente ou menos evidente, através dos meios físicos, como sejam o corpo, o vestir, o espaço, os instrumentos; e através do psicossociológico, nomeadamente, dos comportamentos, das atitudes ou da linguagem; ou, ainda, nas características da própria organização, em termos funcionais e estruturais e nas relações de poder.

As relações de poder e o simbólico como instrumento de dominação complementa a opção pela abordagem político-cultural.

Sobre este assunto, Bourdieu⁴⁴ realça que os “sistemas simbólicos”, cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento.

Contribuem, desta forma, para assegurar o domínio de uma classe sobre a outra, o que designa por “violência simbólica”, reforçando a sua própria força, na relação de forças que as fundamentam contribuindo, assim, para o que Weber⁴⁵ exprime como a “domesticação dos dominados”.

Na sua opinião, o poder simbólico é um poder subordinado, uma forma transformada e legitimada de outras formas de poder. Refere ser um poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo o exercem.

O poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem *gnoseológica*: o sentido imediato do mundo, em particular, do mundo social. Conduz a uma “concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências”, ou seja ao *conformismo lógico*, de Durkheim⁴⁶. Os símbolos permitem a “integração social”, enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação tornam possível o

⁴⁴ BOURDIEU, Pierre, *O Poder Simbólico*, Memória e Sociedade, Difel, 1989.

⁴⁵ Idem pp.11.

⁴⁶ in BOURDIEU, ob. cit., pp.9

consensus acerca do sentido do mundo social, que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social: a integração “lógica” é condição da integração “moral”.

As relações de comunicação são sempre relações de poder que dependem na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes, ou pelas instituições, envolvidos nessas relações e que, como o *Dom* ou o *potlach*⁴⁷, podem permitir acumular poder simbólico.

Os “sistemas simbólicos” distinguem-se fundamentalmente conforme sejam produzidos e, ao mesmo tempo, apropriados pelo conjunto do grupo ou, pelo contrário, produzidos por um corpo de *especialistas* e, mais precisamente, por um campo de produção e de circulação relativamente autónomo: a história da transformação do mito em religião (ideologia) não se pode separar da história da constituição de um corpo de produtores especializados de discursos e de ritos religiosos. Os sistemas simbólicos devem a sua força ao facto de as relações de força que nele se exprimem só se manifestarem neles em forma irreconhecível de relações de sentido (deslocação).

O poder simbólico é um poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força física ou económica, pelo efeito específico da mobilização, mas só se exerce se for *reconhecido*, quer dizer ignorado como arbitrário. Não reside nos sistemas simbólicos, define-se numa relação determinada, e através dela, entre os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos. Ou seja, define-se na própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a *crença*.

⁴⁷ MAUSS, Marcel, *Ensaio sobre a Dádiva*, Lisboa, 1988,(1950). O *Dom* ou o *Potlach* são “factos sociais totais”, onde na troca de bens simbólicos há a obrigação de dar, de receber e de retribuir, processo que implica a acumulação desses bens.

A crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia produz o poder das palavras e das palavras de ordem, o poder de manter a ordem ou de a subverter, mas a produção da crença não é da competência das palavras. O poder simbólico, poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada, das outras formas de poder. As relações de poder enquanto acção organizada dos homens é tratada por Crozier (1989) e Friedberg⁴⁸.

⁴⁸ **FRIEDBERG, ERHARD**, *O Poder e a Regra*, Dinâmicas da acção organizada, Piaget, 1993.

PARTE III

O PODER

1. A ACÇÃO ORGANIZADA

Michel Crozier e Erhard Friedberg (1977) na obra *L'acteur et le système* teorizam sobre os problemas que as organizações suscitam, definindo-as como conjuntos complexos e integrados, bem como os meios e os instrumentos que os indivíduos inventaram para os ultrapassar, ou seja, para assegurar e desenvolver a sua cooperação face a objectivos comuns, a partir de uma análise dos testemunhos humanos no seio de organizações concretas.

A sua teoria contribuiu para a fundação de um modo de racionalização que se aplica, não só ao campo das organizações fechadas, bem definidas, como, por exemplo, às empresas ou às administrações públicas, como pode ser utilizado para a análise dos conjuntos ou “sistemas” organizados mais abertos, como o sistema político-administrativo local ou o sistema de relações industriais, tanto quanto para a análise das decisões que se tomam dentro de uns ou de outros.

Permite, enfim, enfrentar de outra forma o problema da mudança, portanto, de colocar outras questões à história. Assim, este modo de racionalização não visa tanto as organizações, enquanto objecto social específico, quanto a acção organizada dos homens.

Os autores propõem, a partir de uma primeira generalização dos resultados concretos obtidos através das suas pesquisas, os *elementos de uma problemática*, isto é, uma forma diferente de reflectir sobre os problemas da acção colectiva, por conseguinte organizada, do Homem, sobre as condições que a tornam possível e os conflitos que ela impõe.

Finalmente, os autores reflectem acerca das relações do actor e do sistema. É com efeito, em torno destes dois pólos opostos, que se estrutura a racionalização.

Mas o sistema só existe através do actor, o único que o suporta e lhe dá vida, o único que o pode mudar. É da justaposição destas duas lógicas que nascem estes conflitos da acção organizada.

1.1. O Poder como fundamento da acção organizada

Mesmo no interior das organizações, as relações que se estabelecem entre os actores implicam um contexto e uma construção, sempre numa perspectiva estratégica, que se designam concretamente por relações de poder.

1.2. O Poder do ponto de vista dos autores

O fenómeno do poder é simples e universal, mas o conceito de poder é evasivo e multiforme. A partir de uma denominação simples do que constitui o denominador comum de todas as manifestações de poder: qualquer que seja o seu “tipo”, ou seja, as suas fontes, a sua legitimidade, os seus objectivos, ou os seus métodos de o exercer, o poder – ao nível mais geral – implica sempre a possibilidade para certos indivíduos ou grupos de agirem sobre outros indivíduos ou grupos.

Tal formulação, por muito vaga que seja, tem a vantagem de não pré-julgar uma teoria sobre a essência do poder, de se aplicar da mesma forma a todas as formas de poder e sobretudo de se centrar naquilo que, do nosso ponto de vista, é essencial: o carácter relacional do poder.

Com efeito, agir sobre outrém, é entrar em relação com alguém; e é nesta relação que se desenvolve o poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B.

O poder é pois uma relação, e não um atributo dos actores. Não pode manifestar-se - e, por conseguinte, tornar-se constrangedor para uma das partes em presença - senão através de uma relação que faz conflitar dois ou mais actores, dependentes uns dos outros, no cumprimento de um objectivo comum, que condiciona os seus objectivos pessoais.

Precisando melhor, ele só pode desenvolver-se através da troca entre os actores comprometidos numa dada relação.

Porque, na medida em que toda a relação entre duas partes supõe troca e adaptação de uma à outra, reciprocamente, o poder está inseparavelmente ligado à negociação: é uma relação de troca, portanto de negociação, na qual pelo menos duas pessoas estão comprometidas.

Daí decorre um certo número de considerações que permitem esclarecer melhor a natureza desta relação.

É uma relação instrumental, mas tal não quer dizer, negar que a sua existência arrasta sempre toda uma série de fenómenos afectivos extremamente poderosos, que condicionam profundamente o seu desenvolvimento.

O que não significa que todas as consequências e todos os efeitos de uma relação de poder sejam sempre conscientes e intencionais, porque a acção motivada dos indivíduos arrasta o seu lote de consequências imprevisíveis, inesperadas e “disfuncionais”.

2. O Poder

Herbert Simon⁴⁹, introduz o conceito de racionalidade limitada, por dois factores: por um lado, a quantidade e a qualidade da informação que chega ao decisor é incompleta; por outro, este não tem capacidade para otimizar esta informação, devido à incapacidade que o ser humano tem para tratar toda essa informação.

A primeira, prende-se com a forma como o contexto está estruturado condicionando a decisão.

Na medida em que as condições organizacionais e sociais da tomada de decisão, comportam variáveis como: regras; equilíbrios de poder e sistemas de alianças, todas estas dimensões vão funcionar como filtros de informação à qual o decisor tem acesso.

A segunda, prende-se com os critérios de decisão, isto é, as preferências que os decisores utilizam consciente ou inconscientemente para escolher entre as opções possíveis.

Friedberg e Crozier (1977) vêm alargar a concepção de acção do indivíduo ao introduzir duas variáveis.

A primeira, prende-se com a disposição psicológica do indivíduo; e a segunda, com a posição que este mesmo indivíduo ocupa na estrutura da organização.

De referir que o decisor está sempre sujeito a pressões e oportunidades que o ambiente lhe fornece e proporciona.

A capacidade de decidir não se encontra limitada unicamente pelas capacidades do indivíduo, mas, também, pelo meio social em que este desenvolve a sua acção, sendo esta uma resposta dada sob a pressão de

⁴⁹ in **CROZIER, M., e FRIEDBERG, E.**, *L'acteur et le système*, Ed. Seuil, Paris, 1977.

um determinado conjunto de dados, ou uma adaptação às pressões e oportunidades de um dado contexto.

Os actores, na medida em que processam uma informação, fazem-no em dois sentidos. Se por um lado, visam a organização e o seu bom funcionamento; por outro lado, o actor tenta sempre tirar proveito próprio desta mesma situação, de modo a manter ou aumentar o seu poder, reduzindo a dependência em relação a outros actores e criando simultaneamente barreiras que o protejam do controlo organizacional.

Esta situação é condicionada pela forma como está estruturada a organização, no seu aspecto formal, devendo ser entendida como uma resposta à gestão do controlo hierárquico, do poder e da dependência..

Crozier e Friedberg (1977) concluem que as estruturas e os fins da organização passam a estar num mesmo plano, isto no que se refere à forma como está definido o poder e às margens de manobra dos actores sociais dentro das organizações. Acrescente-se que estruturas e fins da organização são dinâmicas, dependendo da forma como se estabelecem as estratégias de poder dos actores.

Entendendo uma organização como uma rede estruturada de relações de poder e de dependências, construídas através da negociação entre os diversos actores ou grupos, assim o poder depende: de cada actor e da quantidade de zonas de incerteza que tem a capacidade de controlar, face aos outros.

A incerteza do comportamento advém da importância da informação que o actor detém, mas, também, da pertinência do papel que desempenha e/ou da posição hierárquica que este ocupa na organização.

Todos os indivíduos que fazem parte de uma organização têm capacidade de negociação, mas na medida em que um detém um tipo de informação crucial para a organização a sua capacidade de negociação vê-se aumentada. No entanto, esta negociação não pode ser unicamente em benefício próprio, tem que ter em conta os interesses daqueles que o rodeiam e da própria organização. A situação verifica-se porque, tem que ir, simultaneamente, ao encontro das expectativas da organização e dos outros, isto se quiser manter essa relação.

Este tipo de funcionamento deve ser entendido como um jogo, em que cada actor desenvolve a suas estratégias de acordo com os "trunfos" que detém, tendo os actores que se adaptar às regras desse mesmo jogo, para tirar partido da jogada. Este jogo *"é um mecanismo concreto que permite estruturar a acção colectiva, conciliando a liberdade e a restrição"*⁵⁰. A estruturação da acção colectiva assenta basicamente na adopção de um comportamento racional, em função do jogo em curso, respeitando as regras e as suas limitações, em antecipação dos respectivos interesses. Trata-se de *"uma escolha efectuada sob pressão de entre um conjunto de oportunidades presentes num dado contexto, ou até como uma adaptação activa e razoável às oportunidades e pressões existentes num determinado contexto"*⁵¹.

A abordagem dos comportamentos individuais ou colectivos nas organizações não se coloca unicamente na aprendizagem de normas e valores, mas ao nível das regras do jogo de poder que os actores sociais estabelecem entre si, tendo em consideração a cultura organizacional, os seus valores e normas, que delimitam a acção que se concretiza nos jogos de poder.

⁵⁰ FRIEDBERG, Erhard, Organização, in BOUDON, Raymond, *Tratado de Sociologia*, Porto, 1995, pp., 357-77, pp., 357.

⁵¹ idem, pp., 350;

Para Bernoux ⁵², poder é a *“capacidade de um actor que o torna capaz de fazer agir outro actor. O poder não está portanto automaticamente ligado aos recursos de constrangimento que uma posição hierárquica superior pode fornecer. Há chefes sem poderes reais e indivíduos ou grupos que têm muito poder sem ter uma posição hierárquica. Os recursos do poder são a competência, o domínio das relações com o meio, o domínio das comunicações, o conhecimento das regras de funcionamento”*.

A questão do poder está realçada em relação às questões das necessidades e das motivações individuais. Tal situação deve-se ao facto de a vida de qualquer organização ser constituída por conflitos de poder. Numa organização as assimetrias entre poder formal e informal, provocam disfuncionalidades, que se vão reflectir no nível de eficiência da organização

O poder não se pode considerar como um atributo individual, dado que este se vai construindo e consolidando em função das relações que se estabelecem no quotidiano organizacional, o que pressupõe: diferentes estratégias de acção, de acordo com a competência; o domínio das relações com o meio; o domínio das comunicações; e o conhecimento das regras de funcionamento da organização, o que vai resultar em conflitos de poder. Do confronto de indivíduos ou grupos com diferentes perspectivas de acção, situados numa mesma escala hierárquica, tendencialmente resultam conflitos. Para que estes conflitos sejam dirimidos ou atenuados é necessária a existência de um segundo nível de poder, numa posição hierárquica superior.

Numa situação em que dois indivíduos não se encontrem no mesmo nível hierárquico, em que A dá uma ordem a B, o segundo embora aceitando esta ordem pode não reconhecer a autoridade do primeiro. Para tanto a negociação é uma das formas de reconhecimento de poder.

⁵² **BERNOUX**, Philippe, *A Sociologia das Organizações*, Ed. RES, Lda., Porto, pp., 162.

Desta situação resulta a necessidade permanente de negociação, o que remete para uma atitude de reciprocidade do poder, mesmo entre níveis hierárquicos diferentes. Pode concluir-se que a linha hierárquica não é suficiente para a atribuição do poder, é necessário existir negociação e reconhecimento desse mesmo poder.

A legitimação do exercício do poder pode situar-se em dois níveis, a saber; através do recurso ao constrangimento; ou através da autoridade.

O recurso ao constrangimento pressupõe o uso do quadro legal e normativo da organização, o que remete para a utilização do poder pela via da formalidade, em que não existe a necessidade de reconhecimento do poder e da negociação.

Pela via da autoridade pressupõe-se uma relação de confiança entre superior e subordinado, que remete para o reconhecimento do poder por parte de B em relação a A. Esta relação baseia-se na confiança e na informalidade, o que não exclui a diferença hierárquica existente, sendo a mesma diluída pelo reconhecimento implícito.

2.1. Fontes de Poder

Segundo Crozier e Friedberg (1977)⁵³ existem quatro fontes de poder. A primeira, diz respeito à posse duma competência ou de uma especialização funcional, dificilmente substituível.

Dependendo do tipo de organização em que o especialista está inserido, assim será a sua capacidade de exercício de poder, visto que está directamente relacionado com a resolução de problemas que num dado contexto, são considerados cruciais para essa organização.

⁵³ CROZIER e FRIEDBERG, *Les types de pouvoirs secrets par l'organisation*, ob.cit., pp.70-77.

Se os problemas considerados cruciais num dado momento ou organização se alteram, o poder do especialista dilui-se, daí que este não seja necessariamente o mais competente em todos os domínios, mas aquele que tem a capacidade para compreender as linguagens, os objectivos e as estratégias dos seus subordinados e coordenar a sua acção.

Quando o superior hierárquico não consegue que os subordinados adiram ao seu projecto, não significa que este não tenha viabilidade. O que acontece na realidade é que os subordinados não reconhecem poder ao seu superior para o processo de implementação, a não ser que a sua posição na organização seja estável e, simultaneamente, seja reconhecido como especialista, isto é, que seja competente.

A segunda fonte do poder, reside no conhecimento e no domínio das relações com o meio. Esta fonte de poder está directamente relacionada com o domínio da informação, uma vez que quanto maior for a sua quantidade e qualidade, melhor será o domínio das incertezas que afectam a organização.

A terceira fonte do poder está associada à comunicação. Esta variável não pode ser dissociada da anterior, já que a sua origem tem por base a informação. A um determinado tipo de comunicação está associado, tendencialmente, um tipo de poder. Se a comunicação se fizer em sentido vertical e horizontal, pode concluir-se que o poder se encontra descentralizado, o que obriga à negociação.

Quanto mais a comunicação se fizer num único sentido, mais formalizada é a organização e mais o poder reside no formal.

Quando a comunicação não atravessa todos os níveis hierárquicos estabelecidos de igual modo, isto é, quando a comunicação se faz no sentido obliquo, pode considerar-se que no interior desta organização se encontram curtos-circuitos de poder. O poder da comunicação advém da sua importância estratégica para a organização.

A quarta fonte diz respeito à utilização das regras organizacionais. Na medida em que os actores conhecem e dominam as regras da organização assim o seu poder se pode ver aumentado, dado que estão em situação de vantagem em relação àqueles que as não conhecem, podendo daí retirar maiores proveitos.

Assim podemos concluir, que para existir poder tem necessariamente que existir domínio sobre as zonas de incerteza e das relações que a organização estabelece com o meio envolvente.

Quanto maior for o espaço deixado pela organização em termos de zonas de incerteza, tanto maior será a imprevisibilidade da acção ou reacção dos actores que as dominam.

Finalmente, pode dizer-se que os conceitos chave para estudar o jogo do poder no interior da organização, são; os riscos que qualquer actor está disposto a correr para ver mantido ou aumentado o seu grau de poder; e os recursos, que esse mesmo actor dispõe, isto é, o seu domínio de zona ou zonas de incerteza no interior da organização.

3. Poderes e valores simbólicos na organização

A manifestação do simbólico na organização realiza-se, como advém das teorias anteriormente explicitadas, de formas muito diversas, quer através dos valores, quer através da acção organizada, quer de uma forma explícita, quer implicitamente.

Alguns autores abordam mais detalhadamente esta questão, utilizando na exposição do assunto uma linguagem simbólica, como é o caso de Juffé(1996)⁵⁴, ou tipificando o simbolismo organizacional como Abravanel et al.(1988)⁵⁵, Trice(1985)⁵⁶ e Noelle Gérôme⁵⁷.

Assim, segundo Juffé(1996), na empresa não basta reflectir em termos de objectivos, deve interrogar-se o sentido dado às acções; por isso devemos preocupar-nos com os jogos dos actores que se inscrevem em acções por vezes muito elaboradas, resultantes de histórias colectivas nas quais todos esses actores participam, por vezes sem o saberem.

Ou seja, não chega a preocupação com a forma *como* as coisas acontecem, é preciso perceber o *porquê* dos acontecimentos. O *como* é tudo aquilo que é permanentemente construído, enquanto que o *porquê* significa o herdado, como sejam as tradições e os valores, que estão sempre presentes quer na acção social, quer na organizacional.

Juffé(1996) parte das relações sociais para explicar as relações organizacionais, procurando demonstrar a relação existente entre o *construído* e o *herdado*, sublinhando que compreender uma herança é

⁵⁴ JUFFÉ, Michel, *Pouvoirs et valeurs dans l'entreprise*, Éditions ESKA, Paris, 1996.

⁵⁵ ABRAVANEL, Harry, ALLAIRE, Yvan, FIRSIROTU, Mihaela E., HOBBS, Brian, POUPART, Robert, SIMARD, Jean-Jacques, *La Culture Organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaetan Morin éditeur, Montréal, Canada, 1988.

⁵⁶ TRICE, Harrison M., "Rites and ceremonials in organizational cultures", in BACHARACH, S.B., MITCHELL, S.M., *Research in The sociology of organizations*, JAI PRESS Ltd., London, Vol. 4, 1985.

⁵⁷ GÉRÔME, Noelle, *Rituels contemporains des travailleurs de l'aéronautique*, in *Ethnologie Française*, Centre d'ethnologie française, CNRS.

Quanto à arte dramática, a do espectáculo de teatro, é aquela com a qual se estabelece uma analogia mais corrente nas ciências sociais.

Os actores dialogam e esses diálogos formam *cenas* que equivalem às receitas ou às tácticas; permitem aos personagens situarem-se uns em relação aos outros. Cada cena mostra-nos a evolução dos actores, cada um tomando em consideração as intenções, reais e supostas, dos outros. São os *jogos de actores*.

As cenas inscrevem-se em *actos*. No decurso de um certo acto vê-se a trajectória que percorre cada actor, em função de um fim a atingir. Esta trajectórias fazem parte de um plano durável. Os actos revelam as estratégias dos actores. Trata-se de *representar*.

A sucessão dos actos mostra-nos o conjunto das estratégias seguidas por todos os actores, comunica-nos uma *política*. Cada peça de teatro é, assim, a condensação cénica de uma política.

Mas no teatro há ainda que salientar um elemento central, o fio director de toda a peça, a *intriga*, uma história que exprime paixões e intenções. Ela anima e dá sentido a toda a peça e encontra-se presente em todos os diálogos, cenas e actos; sustenta a escrita de todo o texto e das suas possíveis interpretações.

Tudo está ligado ao coração da intriga, aí onde se joga o essencial da peça. Tal como na vida real o coração contém os sentimentos fundamentais, aqueles que constituem a vida social: o exercício dos direitos e deveres, o respeito e a transgressão de costumes, a obediência às leis, ou seja, tudo o que se resume no termo *valores*.

O desenrolar da peça é a representação da intriga, ou seja, corresponde ao que Juffé(1996) designou por *história* ou *tradição* na descrição militar. O próprio termo "intriga" é inovador pois significa que há

ir mais fundo do que explicar uma construção, embora estas duas visões do mundo coexistam em toda a vida social.

Assim, analisa a acção social a partir de actividades específicas como a arte culinária, a arte militar e a arte dramática, esta última a mais importante, por ser compatível com qualquer outra e por representá-las.

Na arte culinária, comer é mais do que alimentar-se. É um modo de relação muito importante: refeições de família, de negócios, jantar de enamorados, refeições entre amigos, refeições oficiais, entre outras.

Mas, para além disso, a cozinha implica as *receitas*: não há cozinha sem receitas; o *menu* submetido a um *modo de alimentação* e de *tradições* culinárias, que se transmitem de geração em geração.

Varia conforme os países, etnias, regiões, cidades e aldeias e, por vezes, mesmo nas famílias. Cada um destes grupos humanos tem este ou aquele referente relacionado com a alimentação: um *valor* acompanhado de determinadas práticas ritualizadas e de crenças ligados a essa característica especial.

Na descrição da arte militar encontramos a *táctica*, os diversos movimentos e manobras, que se passa no teatro de operações; a *estratégia*, que consiste em escolher o tipo de armas, confiá-las aos soldados, organizados de forma a utiliza-las no momento oportuno; e a *política*, o decidir se se faz ou não a guerra, com quem e contra quem, e para obter o quê.

Uma política depende de um conjunto de acontecimentos passados e de esperanças para o futuro, essencialmente ligados à sobrevivência e à prosperidade de um povo. Inscreve-se numa história, numa *tradição* orientada em si mesma para *valores*.

mistério, que não é uma história apenas circunstancial. Assim, no teatro, a *tradição e os valores*, são os elementos de uma representação, que assentam na intriga.

Desta forma, o estudo destas três actividades sociais, que são modos de acção social, evidencia, num primeiro nível de análise, que cada uma tem o seu vocabulário próprio e a sua técnica particular.

Em relação ao vocabulário é possível estabelecer uma analogia entre os seus termos: jogos de actores = táctica = receitas; representar = estratégia = menus; cenário = política = modo de alimentação.

Nestas e noutras actividades exercidas ao longo do tempo nas sociedades humanas, encontramos palavras e imagens que são, segundo Juffé(1996), importadas pelas ciências sociais, destacando o vocabulário específico do teatro.

Sublinha uma excepção, o caso do termo *sistema*, que advém da filosofia, com múltiplos sentidos, como seja, o sistema do mundo, de pensamento ou o métrico e se expandiu devido à teoria dos sistemas. Considera-o como uma “chave universal”, que permite juntar “actores” e “estratégias”.

Quanto à técnica, uma ocupa-se de alimentar, outra de combater, mas a arte dramática, aquela que se ocupa do agir, é a arte das relações sociais. Elas supõem uma representação, um espectáculo.

As pessoas relacionam-se entre si através das palavras ou por signos equivalentes a palavras (por exemplo, o sistema de símbolos dos surdos-mudos).

No teatro o diálogo evidencia-se e remete para um texto que representa a vida social expresso em palavras por um actor. Também a vida social,

a vários níveis, profissional, política, religiosa, etc., passa por estes diálogos, sem os quais se limitaria, praticamente, à acção biológica, comer e beber, jogar e dormir, lutar e reproduzir.

Num segundo nível de análise, verifica-se que os termos *tradições e valores* existem em todas estas artes e conduzem a um terreno comum, à memória global de uma sociedade e à sua identidade cultural.

O estudo de Juffé(1996) permite-nos aceder à ideia de que a acção social implica uma permanente interacção entre os comportamentos construídos e os valores culturais herdados, uma troca constante entre o aprender e apreender e o ensinar, onde os actores sociais, ou seja, as pessoas como indivíduos inseridos socialmente, detêm o papel fundamental.

Nas organizações, passa-se o mesmo, embora de uma forma mais complexa. O autor descreve três níveis de acção, hierárquica e estrutural, engendrados por dinamismos culturais. Supõe que eles existem e aceita-os como um quadro de acção universal.

Em primeiro lugar, um *nível operacional* (ferramentas, instrumentos), para melhorar o desempenho ou a corrigir os defeitos, com a ajuda de técnicas apropriadas: é o nível dos jogos de actores, das cenas (receitas, tácticas);

Depois, um *nível organizacional* (estruturas, funções) procurando reportar-se a mecanismos produtores de situações, e propõe métodos de resolução: é o nível da representação, dos actores (menus, estratégias);

Por fim, um *nível direccional* (políticas, objectivos) que precisa as intenções e procura saber o que as orienta; é o nível dos cenários, das peças (modos de alimentação, políticas).

A compreensão deste dinamismo passa por uma pesquisa etnohistórica, que procura identificar as *tradições e os valores* que determinam as estruturas, qualquer que seja o seu nível: direcção, organização ou operação.

Recorrendo uma vez mais à arte dramática Juffé(1996) realça a importância da noção de intriga para a compreensão das relações humanas.

Na intriga há que aprofundar as intenções, os motivos e os valores que animam a história; é necessário perceber os seus motivos e conhecer quais são os princípios da conduta dos diversos actores; ela é representada a partir de um texto que tem de ser decifrado.

Há que compreender o *porquê* da intriga, mas tal só é possível se houver uma descrição do *como*, ou seja da representação, porque é através desta que o actor desempenha o seu papel, monta a intriga ou termina o enredo.

O *porquê* identifica a tradição e os valores, o *como* a estrutura segundo a qual a intriga é montada. Para que a peça seja representada é necessário associar o *porquê* e o *como*, ou seja, traduzido para termos mais científicos, é necessário ligar estreitamente uma abordagem histórica e uma abordagem estrutural.

Reflectindo sobre as organizações Juffé(1996) dá o exemplo de um determinado serviço de uma empresa pública de alta tecnologia, mal organizado, lento no trabalho, que esbanja dinheiro e recruta qualquer pessoa, por conseguinte, a necessitar de uma mudança organizacional e de reestruturação profunda.

Há reuniões sucessivas, fazem-se planos e projectos, com a melhor boa vontade, mas nada resulta.

A questão central, não percebida pelos interessados na mudança, é de que o topo da hierarquia não quer preocupar-se com este género de problemas porque, por um lado, considera que tal seria baixar o seu nível e, por outro, não fica muito descontente ao constatar que os quadros de um nível inferior não conseguem resolver os problemas.

Pode-se então perguntar porque é que o topo da hierarquia se agarra tanto a esse nível e necessita que os seus subordinados sejam menos capazes do que eles, porque se sentem superiores aos subordinados.

A resposta passa pelo facto de as hierarquias se agarrarem demasiado às estruturas, não agindo sobre elas eficazmente, ou seja, ficam no *como*, não passam ao *porquê*, nem procuram associar ambos. Juffé(1996) considera que existem pelo menos duas maneiras de o fazer:

A primeira, realça a história como um conflito permanente entre forças sociais opostas, e a sociedade que está em permanente construção ou criação, sem um fim determinado. *É o mundo construído*.

A segunda, implica que a própria maneira de perceber as relações sociais contém valores que se transmitem e se modificam de geração para geração. *É o mundo herdado*.

Abravanel(1988) evidencia, no âmbito dos estudos da cultura como metáfora organizacional, ou seja o emprego de símbolos nas organizações, diferentes abordagens consoante os teóricos.

Assim, Bowey⁵⁸ sublinha seis empregos do conceito de cultura organizacional: como uma linguagem estenográfica, que traduz as noções complexas necessárias para justificar as acções; como um meio de estabelecer normas de comportamento; como um conjunto de contos

com o objectivo de condenar ou apoiar o comportamento; como um meio de simplificar as realidades mais complexas; como “mapas” racionais (sistemas de crenças) e sistemas ideológicos; e ainda como resultado da coexistência de diferentes “mapas” racionais na mesma organização.

Para Bower⁵⁹, a palavra “cultura” é uma metáfora que designa o estado de espírito colectivo. É a cultura que determina a atitude e a reacção dos gestores ao trabalho. A tarefa fundamental do gestor é dupla: primeiro encorajar e manter a coesão no meio do trabalho para assegurar a eficácia dos indivíduos e dos grupos (Cohen et al., 1980)⁶⁰, depois difundir a atitude que a organização (ou a secção) adoptará para justificar (e negociar) os papéis e as regras que determinam as relações internas e externas com os indivíduos e os grupos influentes (Ansoff et al., 1982)⁶¹.

A primeira destas tarefas corresponde às necessidades operacionais, a segunda às necessidades representacionais. A análise organizacional acentua desde há muito o aspecto operacional da via organizacional, que trata os problemas racionais de planificação, de controle e de tomada de decisão. A análise operacional emprega muitas vezes as metáforas “máquina” e “sistema”. Mas cada vez mais a análise simbólica e representacional ao empregar a metáfora cultural acentua a identidade e o carácter, o estilo e o clima organizacional, a justificação do comportamento, etc., (Berg, 1983)⁶².

⁵⁸ BOWEY, A.M., *Myths and Theories of Organizations: The Impacts of Organizational Interpretations*, *International Studies of Man and Organizations*, 1983, XIII (3), pp.69-91, in ABRAVANEL, et al., ob.cit..

⁵⁹ BOWER, M., *The Will to Manage*, New York, McGraw-Hill, 1966, in ABRAVANEL, et al., ob.cit..

⁶⁰ COHEN, A.R., FINK, S.L., GADON, H., WILLITS, R.D., *Effective Behavior in Organizations*, Homewood, Irwin, 1980, in ABRAVANEL, et al., ob.cit.

⁶¹ ANSOFF, I., et al., *Facing Realities*, European Societal Strategy Project, subventionné par ELASM et EFMD, Bruxelles, 1982, in ABRAVANEL, et al., ob.cit..

⁶² BERG, P.O., *The Symbolic Management of Organization Culture*, in *Rites, Rituals and Ceremonies as Symbolic Operations in Organisations*, manuscrit à publier, University de Lund, Suède, 1983, chap.7., in ABRAVANEL, et al., ob.cit.

No seu conceito de cultura organizacional Allaire e Firsirotu(1981)⁶³ propõem um conceito integrativo de cultura: “como um sistema de símbolos partilhados e dotados de sentido que resultam da história e da gestão da companhia, do seu contexto sociocultural e de factores contingentes (tecnologia, tipo de industria, etc.), mas moldado pelo processo de atribuição colectiva de sentido aos fluxos contínuos de acções e reacções”.

Estes símbolos importantes exprimem-se através dos mitos, das ideologias e dos princípios e traduzem-se em numerosos fenómenos culturais: ritos, cerimónias, hábitos, glossários, léxicos, abreviaturas, metáforas e slogans; epopeias, contos e lendas; arquitectura, emblemas, entre outros.

Neste contexto a comunicação oral assume-se como um factor importante da cultura organizacional. Há estudos que demonstram que a maior parte da energia e do tempo da gestão é empregada a falar (Gronn, 1983; Mintzberg, 1973)⁶⁴. Os gestores podem utilizar a palavra para explicar e analisar as causas e os efeitos dos acontecimentos e assim influenciar, convencer e manobrar, consoante os casos.

A comunicação oral permite estabelecer e reforçar o sentido do colectivo, que pode ser ainda mais acentuado em alturas de mudança pelo emprego da palavra. Assim, numa visão da organização como uma sub-cultura, ou seja, um grupo cujos membros partilham um sistema de sentidos implícitos e explícitos formados no decurso de inumeráveis trocas (Gowler e Legge, 1982)⁶⁵, podemos definir os gestores como utilizadores da linguagem que forma e comunica o sentido.

⁶³ **ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M.E.**, *Theories of Organizational Culture*, document de travail n° 13-81, Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal, 1981, in **ABRAVANEL**, et al., ob.cit..

⁶⁴ **GRONN, P.C.**, *Talk as the Work*, *Administrative Science Quarterly*, mars 1983, 28(1), pp.,1-21; **MINTZBERG, H.**, *The Nature of Managerial Work*, NY, Harper & Row, 1973, in **ABRAVANEL**, et al., ob.cit.

A comunicação ou escrita veicula mensagens e sentidos. Quando o enunciado é portador de simbolismo, acrescenta informação em relação ao emissor, aos seus interlocutores e à situação. Os símbolos podem revelar ou esconder, aumentar ou diminuir o equívoco ou a diversidade; podem suscitar ou reduzir a afectividade ou a actividade. O discurso assemelha-se cada vez mais à retórica – isto é um sistema de sentidos múltiplos e subjectivos – à medida que se aumenta o conteúdo simbólico.

O símbolo é um conceito tangível dotado de sentido. Geertz(1973)⁶⁶ definiu-o como um *objecto, gesto, acontecimento, qualidade ou relação que serve para veicular um sistema conceptual ... o sistema conceptual comporta os “sentidos” simbólicos ... a apresentação tangível das ideias; as conclusões gerais tiradas da experiência e traduzidas em formas concretas; a incorporação prática das ideias, das atitudes, dos julgamentos, dos desejos e das crenças.*

Neste sentido a palavra enquanto instrumento de ligação das pessoas, que dá um sentido e uma orientação ao seu trabalho, transmite e veicula a cultura organizacional, isto é, atribui-lhe uma forma tangível, real.

O saber organizacional como resultado de um processo de experiências e conhecimentos práticos, é um elemento da cultura organizacional, que se pode transmitir de uma geração de gestores para outra, ainda que com práticas diferentes. Assim, este saber é um simbólico verbal que demonstra uma equivalência entre a palavra organizacional e a acção.

Outros símbolos verbais sublinhados por H. Abravanel (1988) são a ideologia organizacional, os actos e contextos simbólicos e, na gestão simbólica, a retórica da autoridade da gestão.

⁶⁵ GOWLER, D., LEGGE, K., *The Meaning of Management and the Management of Meaning*, manuscript, Oxford Un., 1982, in ABRAVANEL, et al., ob.cit..

⁶⁶ GEERTZ, C. *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973, in ABRAVANEL, et al., ob.cit..

Como funções simbólicas não verbais considera os ritos organizacionais, os hábitos e as cerimónias organizacionais, e o totemismo corporativo.

Quanto à ideologia organizacional, definida como o conhecimento integrado num sistema de crenças que se transforma em ideologia, é uma forma *precisa* de pensar, ao serviço dos interesses dos que detêm mais poder na organização.

Este sistema de valores, segundo Abravanel (1988), torna-se organizacional quando um conjunto de ideias representacionais está ligado a um conjunto de consequências operacionais (práticas), o todo formando um sistema dominante de crenças, que serve para definir e manter a organização.

Relativamente aos actos e contextos simbólicos é de realçar que só se pode atribuir sentido aos actos no contextos das representações simbólicas.

As acções são compreendidas, interpretadas e dotadas de sentido no interior de mundos subjectivos, não sendo possível separar uma interpretação de um *contexto simbólico* onde esta se formulou e no qual é utilizada.

Todo o acto ou processo pode tomar vários sentidos segundo o contexto onde é analisado, sem se considerar a intenção original do acto.

Assim, numa organização a acção pode ser interpretada de modo diferente consoante o momento e o lugar. O ponto de vista que se adapta para examinar e analisar os contextos simbólicos depende da nossa própria atitude para compreender um contexto qualquer, conforme os dados que detemos.

Na gestão simbólica, a linguagem simbólica empregue pelos gestores é a retórica com o objectivo de satisfazerem simultaneamente as necessidades operacionais e as representacionais.

Através da retórica garantem uma autoridade inequívoca e reforçam o poder colectivo, ou seja, os membros da organização vão reconhecer que formam uma unidade, em relação à qual desenvolvem um sentido de pertença e na qual participam com o trabalho necessário, submetendo-se às suas exigências.

Nas organizações a gestão e as formas de autoridade são hierarquizadas. Quando os gestores invocam questões operacionais tais como a delegação do poder, a ordem, a motivação, a participação, a eficácia, a lealdade e a responsabilidade estão, através da retórica, a aludir indirectamente à “hierarquia”.

Da mesma forma empregam a linguagem simbólica ao aludirem a uma hierarquia da competência em vez de falarem numa hierarquia do poder, utilizando esta ligação entre a autoridade e a produtividade, para reforçar o “direito de gerir” e justificar os privilégios e o *statu quo*.

No quadro de uma gestão por objectivos o êxito é utilizado como retórica, e sustentado, quer em termos da eficácia da organização, quer em termos do desempenho dos gestores, por uma “boa opinião” dos outros, daqueles que consideram que o resultado do seu trabalho é bom. Limita-se no tempo à duração dessa “boa opinião”.

Assim, se uma boa gestão consiste em manter a “boa opinião” dos outros, o gestor deve ter em consideração o desenvolvimento de boas atitudes de comunicação, através de uma boa formação em gestão.

Apresentar-se-á com uma maior credibilidade, mais convincente e hábil, podendo criar a ilusão do êxito e de salvaguardar a “boa opinião” dos outros. O êxito é, com frequência, o elemento responsável pela posição e progressão, no sentido ascendente ou descendente do indivíduo na hierarquia. Este êxito profissional do gestor mede-se através da meritocracia que serve de justificação aos grupos do poder sempre que pretendem definir e medir o sucesso. Em consequência, reforçam o poder e as posições hierárquicas ao recompensar a competência dos que fazem bem o seu trabalho, encorajando a “boa opinião” face ao seu próprio desempenho e ao demonstrar a sua fidelidade aos métodos e projectos da gestão.

Também a noção de “responsabilidade” é utilizada na retórica para apresentar uma imagem lógica do trabalho orientado para um fim e desempenhado de maneira competente no plano teórico e moral. A forma como se avalia a responsabilidade e o modo de a julgar determinam as prioridades e contribuem para uma versão particular da realidade organizacional.

O exemplo da linguagem da contabilidade demonstra que ela ordena o processo operacional, apelando à responsabilidade, à integridade e à solidariedade. As práticas contabilísticas baseiam-se num sistema binário de classificação simbólica: os débitos e os créditos, as despesas e as receitas, os benefícios e as perdas, os activos e os passivos. Os termos da linguagem contabilística são utilizados metaforicamente para descrever os indivíduos, as coisas, os actos e os acontecimentos.

Nas organizações, designa-se algumas pessoas como sendo o “passivo” ou como estando no “activo” da empresa; ao aplicarmos os termos da ciência económica, podemos criar um novo vocabulário que combina “custos” e “benefícios” com meios e fins, passado e futuro, tendências e ocasiões.

Assim, através das linguagens da responsabilidade e da contabilidade é construído um meio representacional. No interior deste meio exerce-se uma actividade responsável, a contabilidade, que está ligada ao esquema hierárquico dos papéis e das relações, a responsabilidade.

No campo da gestão simbólica, outro exemplo de como através da retórica é garantida uma autoridade inequívoca e o poder colectivo é reforçado, verifica-se no processo de adesão a um grupo, com o desenvolvimento do sentido de pertença a esse grupo.

A adesão a um grupo concretiza e integra os temas da hierarquia, da responsabilidade e do êxito. As convicções e os princípios inerentes à posição de membro inserem o sucesso e a responsabilidade no contexto de um grupo particular. A pertença a um grupo confere o acesso diferenciado a uma estrutura de possibilidades baseadas no sistema de responsabilidade e de sucesso deste grupo.

O grupo evidencia-se como entidade pelas percepções externas da sua posição hierárquica, do seu sistema de responsabilidades e das suas crenças relativas ao sucesso. Um bom chefe de grupo é aquele que sabe proteger e valorizar o estatuto do seu grupo tanto quanto o seu próprio estatuto, ao exercer uma influência nas percepções externas. Assim, obtém o melhor acesso possível à estrutura de possibilidades, isto é, aos recursos e à mobilidade profissional.

O rendimento dos indivíduos, o êxito da organização e a prioridade de acordo com a eficácia e com a autoridade são os elementos muitas vezes ligados à selecção prudente de novos empregados e à sua nomeação para lugares de quadros superiores.

O êxito profissional depende de dois factores: a competência do indivíduo no seu trabalho e a seriedade da sua atitude em matéria de responsabilidade.

Visto que não existe necessariamente correlação entre a atitude responsável e a competência, o sistema de avaliação e de recompensa deve medir não somente a eficácia e o rendimento, mas, ao mesmo tempo, o controle que o indivíduo exerce na sua conduta.

Desta forma, as preferências representacionais: o controle e comportamento responsável, são apresentadas como necessidades operacionais, a eficácia.

A retórica utilizada para comunicar histórias, narrativas, lendas e mitos organizacionais, é uma outra forma de exercer a autoridade nas organizações, porque definem ou influenciam as premissas decisórias e as percepções comuns.

Estas histórias contêm símbolos e códigos e apresentam os factos de uma forma concreta e vivida, tornando-os assim mais fáceis de apreender. Através delas os indivíduos subscrevem mais facilmente os valores e as acções.

Por um lado, têm a função de delimitar o que é pertinente no processo de tomada de decisão, apontam o estilo apropriado de raciocínio e apresentam uma perspectiva comum quanto a soluções aceitáveis; por outro lado, contêm as pressuposições e os valores implícitos que servirão de guia àqueles que devem tomar as decisões.

Segundo Selznick (1957)⁶⁷, a autoridade institucional estabelece-se quando a administração consegue ligar a perseguição dos fins organizacionais com um sentimento de pertença e de satisfação colectivo. Esta autoridade serve para tornar a ligar as diversas partes da organização e reuni-las à volta de uma óptica comum.

Clark (1970)⁶⁸ demonstrou que, os melhores directores veiculam e mantêm os valores e os princípios organizacionais fazendo uso de histórias e de contos.

Abravanel (1988), no âmbito das funções simbólicas não verbais, sublinha a importância da reafirmação dos valores, das ideologias e dos êxitos, individuais e organizacionais na cultura organizacional, o que acontece através de métodos formais de afirmação não verbal, designados por operações simbólicas.

Examina os ritos, os hábitos e as cerimónias, operações que compreendem a participação colectiva e a comunicação não verbal, englobando tudo o que respeita à colectividade, quando ela se reúne.

Define o rito, citando Berg (1983)⁶⁹ como “toda a actividade compreendida com o fim mais ou menos consciente para melhor compreender o carácter próprio da organização e o contexto no qual ela se situa”, uma forma de *adoração* organizacional que se distingue através de quatro características:

- o *aspecto litúrgico*, enquanto forma de adoração colectiva, os ritos comportam a maior parte das vezes um comportamento pessoal e um grau de participação notáveis;

- o *aspecto representacional*, os ritos apelam para os princípios internos, tais como o “espírito corporativo”, que sustentam e orientam a organização;

- *uma dupla função*, os ritos afirmam e reafirmam periodicamente a identidade do grupo;

⁶⁷ SELZENICK, P., *Leadership in Administration*, Evaston, Row Peterson, 1957, in **ABRAVANEL**, et al., ob.cit..

⁶⁸ CLARK, B.R., *The Distinctive College*, Chicago, Aldine Press, 1970, in **ABRAVANEL**, et al., ob.cit..

⁶⁹ BERG, P.O., 1983, pp.12, ob.cit., Nota 58 desta dissertação, pp.64.



- *um papel purificador*, os ritos permitem a expressão dos sentimentos, quer sejam bons ou maus, e facilitam a criação de bens colectivos mais profundos – princípios activos que definem a organização.

Há, assim, uma interacção entre os ritos e a vitalidade e o desenvolvimento da organização. Mesmo que nas representações rituais apenas participem alguns indivíduos, dirigem-se à colectividade, como todo o ritual de fertilidade se dirige a toda a tribo.

Os processos de planificação estratégica, os programas de desenvolvimento organizacional e os projectos de desenvolvimento comercial, são exemplos de ritos colectivos, que permitem a reafirmação dos sentimentos de lealdade e de responsabilidade, dos pontos de vista comuns e dos elementos negativos a eliminar.

Um rito busca a significação e a identidade individual e de grupo, por conseguinte, a sua representação pode revelar os aspectos do carácter organizacional, que normalmente são invisíveis.

O papel que os bons gestores desempenham, para além de terem em conta os objectivos a atingir e os meios a utilizar, é o de saberem, servir-se de numerosas ocasiões para reafirmar e reforçar a identificação à cultura organizacional. Isto é, eles sabem criar uma “boa” atitude ao fazer adoptar em todos os níveis organizacionais a “sua” versão de identidade e do sentido colectivo.

Nas organizações os processos de selecção e recrutamento e os processos de acolhimento dos novos membros, podem exemplificar a função simbólica dos ritos. Por um lado, são processos que envolvem não só os candidatos, mas toda a empresa ou parte dela, e, por outro lado, os novos membros aprendem as regras que se aplicam às relações sociais na organização, designadamente, entre superiores e subordinados, entre “íntimos” e “desconhecidos”.

São rituais que integram a admissão de novos membros na cultura da empresa. Há nestes rituais como que um duplo objectivo, o de ensinar e o de aprender. A organização ensina as tradições de uma certa cultura aos novos membros, e estes, por sua vez, aprendem a desempenhar o seu papel na organização, por forma a demonstrarem a aceitação e a adopção, como seus, dos valores organizacionais: hierarquia, êxito, responsabilidade e pertença.

Os comportamento rituais, os hábitos, ao contrário dos ritos, onde o conteúdo é essencial, nascem a partir da forma. Fundam-se nos símbolos do estatuto e do poder, que confirmam os métodos e as relações que se estabelecem. Um modelo ritual é uma fórmula que estabelece a comunicação e conduz os diversos actos a um resultado preciso, muitas vezes a par com um elemento simbólico, o conto, “sagrado”.

Os hábitos reforçam o sentimento de estabilidade ao actualizar os contos e os mitos organizacionais, e, simultaneamente, permitem a expressão das forças emotivas e sociais. Mas se a forma dominar o conteúdo, resulta um desequilíbrio que pode criar um fosso entre a organização e as realidades exteriores em mudança. Influenciam porque são o produto das lições do passado, reflectindo os conhecimentos retirados das experiências e dos erros, e integrando-os na organização.

Os actos rituais compreendem todos os comportamentos que se mantiveram ao longo dos anos; são a obra de uma inteligência colectiva útil às gerações seguintes. Os hábitos exprimem os valores. Tal como os ritos, veiculam e fortalecem a coesão porque reúnem as diversas significações internas.

Quanto às cerimónias organizacionais, são acontecimentos colectivos que com a ajuda dos costumes, tradições e convenções, facilitam a expressão emotiva.

Os membros de uma empresa podem organizar em conjunto um número de actividades, como festas, encontros, desporto, com um carácter regular ou em datas especiais. Também a empresa pode organizar para os seus empregados festas, por exemplo na época natalícia.

Estas cerimónias têm muitas vezes um carácter ritual, porque são meios de viver a experiência emotiva da colectividade, de participar na mística do grupo.

O prestígio individual eleva-se, não obstante a sua individualidade ficar mais ou menos obscurecida pela participação colectiva, porque a cerimónia colectiva reforça a identidade.

O totemismo corporativo tem a função simbólica de representar um sistema homogéneo de crenças e de práticas, congregando os membros numa comunidade sócio-moral, a organização.

Algumas tribos representam a sua vida comunitária por um tótem, muitas vezes por um animal, venerado como o ancestral da raça, que representa o interesse comum, ou noutras sociedades, o emprego de bandeiras, de uniformes.

Noutras sociedades, o tótem é simbolizado por bandeiras, uniformes, insígnias e cerimónias, etc.

Lévi-Strauss (1975)⁷⁰, alargou o sentido de “totemismo” ao defini-lo como um sistema racional universal em torno do qual se desenvolve um

⁷⁰ LÉVI-STRAUSS, C., *Le Totémisme aujourd'hui*, Paris, PUF, 1962, in ABRAVANEL, et al., ob.cit..

sistema de valores e significações que estabelecem uma relação entre natureza e cultura.

O tótem pode simbolizar a rejeição ritual ou o reconhecimento respeitoso até a adoração, da cultura ou de alguns dos seus aspectos.

Um sistema totémico, em termos de hierarquia de pertença, é constituído por todas as formas rituais, mas, também, pelas ideias, valores e crenças.

Gowler et Legge (1982)⁷¹, afirmam que o tótem típico de uma organização se compõe de retórica e de actividades simbólicas que envolvem:

- em primeiro lugar, a hierarquia como expressão de *ordem social* que justifica a atribuição das responsabilidades do topo para a base, camuflando assim o facto de que os gestores dependem dos seus subordinados tanto quanto dos seus superiores;
- em segundo lugar, o êxito como expressão da *ordem moral* que, ao significar os objectivos a atingir reduz as inevitáveis ambiguidades de um mundo incerto;
- e, em terceiro lugar, a responsabilidade e a pertença que tecem a *ordem social e moral* num conjunto racional, ou numa *ordem natural* que torna impossível imaginar um outro estado de coisas, uma outra ordem, senão a anarquia e o desespero.

No quotidiano organizacional, o tótem corporativo, enquanto sistema homogéneo de crenças e de práticas, não é visível como um edifício uno, mas antes constituído por várias partes, vários signos simbólicos que facilitam a acção colectiva.

⁷¹ GOWLER, D., LEGGE, K., 1982, ob. cit., Nota 65 desta dissertação, pp.71.

Csikszentmihallyi e Rochberg-Halton (1981)⁷², relativamente ao significado das coisas, referem que um objecto (uma mesa, um emblema) é uma unidade de informação composta por muitos fragmentos de informação o que, em conjunto, confere ao objecto uma identidade, que lhe permite uma imagem própria sempre reconhecida.

Assim, o que confere objectividade e realidade aos objectos é o facto de que eles suscitam reacções semelhantes entre diferentes indivíduos e em momentos diferentes.

Os objectos, como os emblemas, as estruturas arquitectónicas e os tótems, são construções humanas deliberadas, cuja forma e substância depende da energia que foi empregue na sua criação.

No entanto, a sua interpretação pode ser diferente consoante os indivíduos.

Na organização, exprimem a identidade organizacional, quer a sua função seja a de camuflar a realidade ou dela mostrar uma imagem exacta. Desta forma, o mundo dos objectos e os indivíduos estão interligados.

Os objectos ordenam e guiam a vida diária, individual, familiar, comunitária, organizacional e social. Reflectem não apenas a ordem natural mas, ao mesmo tempo, uma ordem moral deliberada que toda a organização subscreve.

A imagem pública que a empresa transmite é reforçada pelo mundo dos objectos, para corresponder à sua imagem privada. Deve apresentar uma imagem de confiança e de credibilidade.

⁷² CSIKSZENTMIHALYI, M., ROCHBERG-HALTON, E., *The Meaning of Things*, Cambridge Un.Press, 1981, in ABRAVANEL, et al., ob.cit..

Tudo o que a edifica, a arquitectura, os parques de estacionamento, os jardins, os emblemas, os objectos decorativos, as cores, o mobiliário dos escritórios, reforçam a coerência, a continuidade e a intenção.

Os objectos são algo mais do que a sua aparência, tal como os olhos são mais do que instrumentos de percepção. As pessoas implicam-se em tudo o que vêem e sentem, e as experiências passadas que dão um sentido aos objectos e aos seres no presente.

Abrevanel (1988), de um ponto de vista do simbólico religioso, compara o tótem corporativo a um cálice, no seu valor simbólico. Sendo um objecto muito respeitado, só é evocado quando há algo a reivindicar ou quando se procura uma significação mais profunda.

Na organização, o tótem considerado na totalidade ou em parte, pode ser apresentado como um cálice – uma espécie de crença ou mística, que oferece resposta às questões mais fundamentais – ao resgatar a identidade organizacional.

Na significação os aspectos emotivos, evidenciam-se em relação aos racionais e aos não verbais. Sempre que o líder apresenta os seus cumprimentos, de forma ritual, ao tótem corporativo através das suas palavras, os seus gestos e as suas atitudes, inspiram os membros a também o desejarem fazer, tal como um padre pode servir de modelo na altura da adoração ritual.

Assim, os gestores, servindo como “modelo”, ao mesmo tempo que simbolizam “a boa via”, são bem sucedidos na influência que exercem nos seus subordinados, colegas e superiores, utilizando como instrumentos a retórica, os contos, os ritos, os hábitos e cerimónias, os signos, os divertimentos, e os acordos e combinações.

Desta forma é exprimido um quadro multidimensional da identidade e cultura organizacionais em presença de uma multiplicidade de grupos constitutivos.

O tótem corporativo representa um sistema homogéneo de crenças e de práticas, que congrega os membros numa comunidade sócio-moral, a organização. Simboliza a associação viável dos que se identificam com uma mesma cultura organizacional.

O gestor ao apoderar-se do tótem corporativo e dos valores que ele representa, maximiza a probabilidade do êxito profissional e da satisfação no trabalho.

Ambos (o tótem e o gestor) formam uma “equipa”, constróem a “casa”, participam de uma mesma “família”; partilham um sistema simbólico de significação e uma linguagem comum que aprenderam no percurso de experiências anteriores. A demonstração pública de lealdade à cultura organizacional pode aumentar consideravelmente a probabilidade de êxito profissional.

Assim, segundo Abravanel (1988), através da identificação dos elementos do tótem corporativo numa organização específica é possível perceber a sua cultura, do “como” e do “porquê” dos métodos empregues.

São eles, resumidamente:

ELEMENTOS NÃO VERBAIS

Colectivos: Hábitos, Ritos, Cerimónias

Fabricados: Emblemas, Acordos, Signos

Naturais: Ecologia, Clima

ELEMENTOS VERBAIS

Representacionais: Rectórica, Mitos, Contos

Aspectos operacionais: Processos de tomada de decisão e de medidas.

Trice (1985) apresenta-nos definições operacionais de várias formas culturais:

As cerimónias incluem diversas formas rituais: rituais, mitos, símbolos, sagas e carismas, histórias, contos, linguagem e gestos, vestes e artefactos.

Uma amalgama de todas estas formas constitui um rito e o conjunto de vários ritos representados numa mesma ocasião constitui um cerimonial, segundo Reichard (1950)⁷³.

Devido ao significado de todas estas formas, as cerimónias são uma janela importante através da qual se pode observar a cultura organizacional.

As cerimónias representam a consolidação de várias formas de expressão ideológica de uma determinada cultura, que se combinam e misturam de modo diverso, mas que convergem numa única forma.

Assim, exprimem melhor a cultura do que outras formas simbólicas isoladas, tais como, os símbolos ou os mitos.

Os mitos, os símbolos e o ritual, costumam formar um grupo ao qual se juntam as sagas, histórias e contos, com lugares e artefactos cerimoniais, que suportam a representação cerimonial. Também faz parte deste conjunto uma linguagem e gestos próprios do cerimonial, tal como os funcionários que interagem com uma audiência.

⁷³ REICHARD, Gladys A., *Navaho Religion: A Study of Symbolism*, vol.I, Bollingen Series, 18, New York, Pantheon Books, 1950, in TRICE, ob.cit..

Em relação ao ritual Chappel and Coon (1942)⁷⁴ limitam-no às técnicas e métodos, enquanto que Homans (1941)⁷⁵ o refere como uma repetição tipificada de técnicas dirigidas directamente à ansiedade da colectividade e à sua administração, para que o grupo social reafirme a sua coesão.

Os mitos consistem em imaginativas e supostas explanações da evolução do comportamento. São “tentativas sociais” de “gerir” certos aspectos problemáticos das organizações modernas através da definição de propostas justas e de fidelidade. A construção do mito serve para exemplificar que as práticas e regras existentes são a única forma através da qual a organização deve funcionar.

De entre todas as formas culturais os símbolos são os mais inclusivos. Para Geertz (1973)⁷⁶, o termo significa cada objecto, acção, acontecimento, qualidade ou relação, entendidos como meios de aceder a uma concepção. Esta concepção será o significado do símbolo.

Whyte (1961)⁷⁷ inclui na sua definição de símbolo “palavras, objectos, condições, acções, ou características das pessoas que representam as relações humanas ou entre o homem e o seu ambiente.

Há, assim, em quase todas as interacções, uma grande variedade de fontes de significado simbólico: formações linguísticas, objectos inanimados, todas as formas de acção e gestos, qualidades das pessoas, sinais gráficos, entre outros. Como forma cultural podem actuar como figuras distintas, mas também podem participar de um grupo cerimonial.

⁷⁴ **CHAPPEL**, Eliot D., **COON**, Carleton S., *Principles of Anthropology*, New York, Henry Holt and Co., 1942, in **TRICE**, ob.cit..

⁷⁵ **HOMANS**, George C., Anxiety and Ritual, The theories of Malinowski and Radcliffe-Brown, in *American Anthropologist*, pp. 43, 164-172, in **TRICE**, ob.cit..

⁷⁶ **GEERTZ**, Clifford, *The interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973, in **TRICE**, ob.cit..

⁷⁷ **WHYTE**, William F., *Men at Work*, Homewood, Ill, the Dorsey Press, 1961, in **TRICE**, ob.cit..

Danridge et al. (1980)⁷⁸ descrevem o simbolismo que existe nos intervalos para almoçar ou tomar café, quando as mulheres gestoras escolhem os seus lugares junto de outras gestoras ou junto de gestores masculinos.

Peters (1978)⁷⁹ cita exemplos do comportamento diário dos gestores, relativamente ao que registam nos seus calendários e agendas, que simboliza as suas prioridades; os lugares físicos e as declarações públicas simbolizam as suas ordens.

Desta forma, podemos sublinhar que, enquanto o rito é constituído por uma amálgama de formas culturais distintas numa representação unificada, o cerimonial é um sistema de vários ritos relacionados com uma única ocasião ou acontecimento.

Ambos envolvem, de forma relativamente elaborada e planeada, um conjunto de actividades concretizadas através de interações sociais, dirigidas a uma audiência, com consequências técnicas e expressivas que podem ocorrer tanto a um nível manifesto como latente.

Ou seja, os resultados ao nível expressivo, quando se “diz coisas” e ao nível técnico, quando se “fazem coisas”. Os resultados nestes dois níveis podem ser tencionais e reconhecidos (manifestos) ou intencionais e não reconhecidos (latentes).

Trice (1985) realça que as consequências dos cerimoniais podem ser muito diferentes quanto à sua eficácia, independentemente desta ao nível técnico. Os efeitos ao nível técnico podem ser baixos, mas os efeitos do cerimonial podem ser elevados, ou o contrário.

⁷⁸ DANDRIDGE, Thomas C., MITROFF, Ian, JOYCE, William F., Organizacional Symbolism, 'a topic to expand organizacional analysis, in *Academy of Management Review*, pp.5, 77-82, in TRICE, ob.cit..

⁷⁹ PETERS, Thomas J., *Symbols, Patterns, and Settings*, Organizational Dynamics, in TRICE, ob.cit..

Em relação às organizações, os efeitos manifestam-se sendo disfuncionais ou funcionais, ou seja, tanto podem ser negativos como positivos.

Fundamentado nas consequências sociais dos efeitos manifestos e expressivos, Trice (1985) constrói seis tipos de cerimoniais. Três deles funcionam, primeiro, ao nível individual: os ritos de passagem, de degradação, e de valorização; os outros três funcionam no grupo ou a um nível organizacional. São eles: os ritos de renovação, de redução do conflito e de integração.

De um modo geral, os ritos e as cerimónias parecem ter uma função basicamente conservadora, ou seja, funcionam para preservar e manter o *status quo*, quer ao nível individual, quer ao nível organizacional. Mas os ritos e as cerimónias também operam em relação às disfunções organizacionais, em casos de desmotivação, mudança ou inovação.

Quando as empresas pretendem mudar as formas de gestão ou introduzir novas tecnologias, os cerimoniais actuam no sentido de encorajar acordos e de assegurar a sobrevivência organizacional.

Assim, a análise do comportamento organizacional deveria considerar cada uma das quatro consequências seguintes, ao nível expresso, ou cerimonial: funcional-manifesto, disfuncional-manifesto, funcional-latente, e disfuncional-latente.

Neste contexto dinâmico os cerimoniais podem ser considerados como mecanismos sociais que, por um lado, servem para enfraquecer e adaptar a mudança organizacional e, por outro, como estímulo à implementação da inovação. As fontes das novas ideologias e cerimoniais da mudança organizacional existem muitas vezes dentro da própria organização, sob a forma de sub-culturas ou de contra-culturas.

Em resumo, os cerimoniais proporcionam a função de manutenção que é essencial à vida organizacional; são veículos naturais através dos quais empregados e organização encontram um sentido.

Noelle Gérôme (1984)⁸⁰, a partir de um estudo que fez durante dez meses numa fábrica de concepção de protótipos de aviões e de equipamentos aeronáuticos, apresenta-nos um inventário dos rituais aí observados, classificando-os em função do tempo, utilizando a terminologia dos rituais profanos:

Os ritos de calendário, que correspondem à celebração de determinados momentos do ano, ou que celebram um grupo social ao qual é dedicada uma determinada data do calendário; entre eles encontram-se as festas de santos padroeiros, do natal e reis, refeições organizadas antes do período de férias, a festa dos reformados, a festa do dia da Mãe.

Os ritos cíclicos, que se desenrolam periodicamente, e reúnem os quadros e os técnicos das diferentes empresas do grupo.

Os ritos ocasionais, que marcam os acontecimentos importantes da vida da empresa e dos seus trabalhadores. Práticas rituais relacionadas com a actividade política ou sindical, períodos de “passagem” (cinquenta anos, reforma), o desaparecimento de um membro do pessoal, que provoca práticas discretas e de solidariedade; as “passagens” profissionais, particularmente marcadas simbolicamente pela atribuição de medalhas e pela realização de uma comemoração solene, com um discurso oficial alegórico à competência profissional.

Noelle (1984) considera que as práticas ritualizadas na empresa como objectos simbólicos que testemunham a necessidade de estabelecer regras na vida profissional quotidiana, diferentes das impostas pelas normas de produção. Legitimam a incidência da vida pessoal na vida do trabalho.

⁸⁰ GÉRÔME, Noelle, *Rituels contemporains des travailleurs de l'aéronautique*, in *Ethnologie française*, 1984.

PARTE IV

O SIMBÓLICO E O PODER – ESTUDO DE CASO NUMA AUTARQUIA

O estudo empírico, do qual resultou este ensaio, pelas razões anteriormente expostas, incidiu sobre uma instituição da administração pública local, uma Câmara Municipal (CM) do distrito de Setúbal. O “locus” foi a Divisão de Informação e Relações Públicas (DIRP), cujo contexto apresentamos de seguida.

Recordamos que o “focus” empírico deste ensaio se situa no discurso escrito postulando a hipótese de a DIRP, poder contribuir para evidenciar os “éxitos” da gestão do Município.

à Câmara Municipal.

1. A DIRP no contexto da organização onde se insere

Na verdade, em qualquer organização empresarial os serviços de informação e relações públicas revestem-se de uma particular importância, passando, mais do que quaisquer outros, a imagem da empresa, através dos mais variados símbolos.

Numa organização intimamente identificada com o poder político, qualquer que ele seja, como é o caso de uma Câmara Municipal, as funções da Divisão de Informação e Relações Públicas, tornam-se ainda mais importantes, na medida em que, através delas, se processa uma troca simbólica, tanto ao nível das representações mais espontâneas e imediatas, ou seja, o conhecimento prático, como ao nível das concepções mais trabalhadas, enquadradas em formações ideológico-doutrinárias precisas, ou na sua interacção.

A cultura de uma organização, como já foi referido⁸¹, exprime-se em elementos idealizados, em narrativas, em comportamentos ou em

⁸¹ Designadamente, na Parte II: O Simbólico; e Parte III: O Poder, 3. Poderes e valores simbólicos na organização.

materiais, mas, neste tipo de organização, estreitamente ligada ao poder Estatal, na vertente do poder local autárquico, esses elementos só se tornam propriamente culturais e ganham sentido, porque permitem ler a realidade da sociedade e nela se projectam.

A Câmara Municipal é uma instituição do Estado e o órgão representativo do município. As freguesias, os municípios e as regiões administrativas, são as três categorias constituintes da autarquia⁸². A autarquia local é um elemento da organização estrutural e da organização do poder político do Estado democrático português. Em conformidade com a Constituição da República Portuguesa *as autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas*⁸³.

No caso específico deste estudo importa salientar o município, uma vez que nele se situa o objecto de estudo, para que melhor se possa compreender a interacção entre ambos, designadamente quanto à vertente simbólica, onde o poder político é um elemento sempre presente.

Estruturalmente é constituído pelos órgãos que o representam, a assembleia municipal e a câmara municipal. A primeira, é formada pelos presidentes das juntas de freguesia e por membros, em número não inferior ao daqueles, eleitos pelo colégio eleitoral do município, por sufrágio universal, directo e secreto. A segunda, a câmara municipal, é constituída por um presidente (o primeiro candidato da lista mais votada) e um número de vereadores variável em função do número de eleitores (entre 4 e 16), também eleitos por sufrágio universal, directo e secreto.

⁸² Estas categorias referem-se ao continente; as regiões autónomas da Madeira e Açores compreendem freguesias e municípios.

⁸³ CANOTILHO, J.J., MOREIRA, Vital, *Constituição da República Portuguesa*, Coimbra Editora, 1993, Artº 237º.

Quanto às competências, enquanto que a assembleia municipal é um órgão que acompanha e fiscaliza a actividade da câmara, aprova e delibera sobre propostas desta, a câmara é o órgão executivo, ou seja, compete-lhe administrar o município.

Assim, estes órgãos de natureza política, pela forma como foram instituídos, pelas suas atribuições (a gestão da coisa pública local) e pela sua composição (os seus membros são eleitos em listas propostas por partidos políticos), necessitam de uma estrutura administrativa que assegure a execução das suas atribuições, bem como a implementação das suas decisões políticas.

Em termos da teoria das organizações, caracterizam-se por apresentarem uma estrutura centralizada ou de descentralização limitada, próximas do modelo de estrutura divisionalizada de Mintzberg⁸⁴, que exige uma descentralização global e verticalmente limitada, funcionando com um conjunto de unidades quase autónomas (direcções, departamentos, divisões), coordenados por um centro (sede: (presidente ou vereadores, de acordo com as competências que lhes são delegadas pela câmara municipal).

A delegação de competências da sede para o vértice da linha hierárquica permite que essas chefias (directores, chefes de departamento e chefes de divisão) detenham a maior parte do poder, tornando difícil a descentralização a partir dessa linha hierárquica, quer no sentido vertical descendente da cadeia de autoridade, quer no sentido horizontal, relativamente a especialistas funcionais e operacionais.

A estrutura divisionalizada, segundo Mintzberg, não é uma estrutura completa – que vai do vértice estratégico ao centro operacional – mas de

⁸⁴ MINTZBERG, Henry, *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, D.Quixote, 1995, pp.409-456.

uma estrutura que se sobrepõe às outras estruturas. Cada divisão tem a sua estrutura própria. É uma estrutura que está concentrada nas relações estruturais entre a sede e as divisões, entre o vértice estratégico e o vértice da linha hierárquica. No vértice estratégico localizam-se pessoas – director geral, presidente, patrão – ou órgãos – conselho de administração, comissões directivas, etc. – com funções de gestão global de elevada responsabilidade. Da linha hierárquica ou intermédia fazem parte os quadros superiores, que possuem responsabilidade directa sobre uma outra parte da organização, o núcleo operacional, e que asseguram a ligação ao vértice estratégico.

No caso concreto, no vértice estratégico, situar-se-iam o presidente e os vereadores (a administração do município, ou seja a câmara municipal) e a linha hierárquica intermédia é composta pelos directores, chefes de departamento e de divisão das unidades quase autónomas (direcções, departamentos, divisões e serviços da câmara).

Podem ainda classificar-se como organizações burocráticas, na construção do “tipo ideal” de burocracia de Weber⁸⁵, que sublinha, entre outros aspectos, a existência de regras e regulamentos escritos e de uma hierarquia da autoridade.

2. Apresentação, funções e localização da DIRP

2.1. Apresentação

A Divisão de Informação e Relações Públicas (DIRP), é um elemento da estrutura administrativa de suporte do poder político desta administração local.

⁸⁵ WEBER, Max, *Economia e Sociedade*, Brasília, Ed. Un. Brasília, 1991, (1947)

Esta Divisão, depende directamente, em termos funcionais, do vereador da cultura. É um órgão de apoio à Administração, situado, tal como a CM e o Gabinete da Presidência, nos Paços do Concelho.

A Administração da Câmara Municipal em causa é constituída por um conjunto de vereadores eleitos por sufrágio directo e universal, dos quais mais de metade têm pelouros atribuídos, com funções executivas a tempo inteiro; os restantes vereadores, não têm quaisquer pelouros atribuídos e, portanto, sem funções executivas.

A autonomia da DIRP está condicionada em primeiro lugar, pela força política eleita para a Administração da Câmara Municipal e, em segundo, pela parte do orçamento que esta lhe atribuí anualmente.

A Divisão de Informação e Relações Públicas (DIRP) é uma unidade orgânica, organizada para fazer a cobertura e o registo jornalístico, fotográfico e video-gráfico, para divulgação à população, da actividade e das diversas realizações da Câmara Municipal.

O contacto directo com os munícipes é assegurado permanentemente por este serviço municipal que assim escuta e regista as opiniões, sugestões e reclamações através dos mais variados meios: imprensa nacional e local, rádio, televisão, video-jornal, mobiliário urbano de informação e correspondência directamente dirigida.

2.2. Funções

A DIRP tem como funções:

- a) Assegurar as actividades de informação, comunicação e relações públicas;
- b) Assegurar o atendimento das populações no esclarecimento dos serviços prestados pelo município;
- c) Apoiar a Câmara em matéria de relações públicas;
- d) Apoiar a Câmara na organização de visitas ao Conselho no âmbito da recepção de entidades individuais ou colectivas;
- e) Assegurar o atendimento das populações no esclarecimento dos serviços prestados pelo município;
- f) Assegurar a recolha e tratamento de informação a divulgar, de acordo com as actividades desenvolvidas e previstas no planeamento;
- g) Assegurar a recolha de artigos publicados na imprensa local, regional e nacional de interesse e promover a sua reprodução e divulgação interna;
- h) Assegurar a elaboração do Boletim Municipal e de outros documentos a divulgar no Concelho;
- i) Assegurar os contactos com os órgãos de comunicação e providenciar a utilização desses órgãos para divulgação de iniciativas do município;
- j) Assegurar a reprodução documental e a sua divulgação interna e externa;
- k) Assegurar a realização de iniciativas locais de divulgação das actividades do município.

Estas funções são asseguradas pelos Recursos Humanos que constam do quadro geral de pessoal da DIRP, composto por vinte e nove pessoas, distribuídas por seis sectores, correspondendo um deles à chefia da Divisão, conforme o quadro que se segue:

Quadro Geral de Pessoal da DIRP

	DIRP	Apoio Administrativo	Relações Públicas	Informação	Gabinete Gráfico	Oficinas Gráficas	Total
Dirigente/Chefia	1						1
Técnico Superior			1	5	1		7
Técnico Profissional					2		2
Técnico Auxiliar				2	1		3
Assistente Administrativo	1	2	1	1			5
Técnica Auxiliar de Secretariado			1				1
Auxiliar Administrativo		1					1
Auxiliar Serviços Gerais						1	1
Encarregado						1	1
Impressor						2	2
Leitor Cobrador				1			1
Mecânico de Automóvel						1	1
Montador Gráfico						1	1
Operador de Reprografia		2					2
Total							29

Fonte: organograma da DIRP

O conjunto das funções atribuídas à DIRP, demonstra que, a serem todas cumpridas eficazmente, ela contribui para a construção da imagem simbólica, por parte dos munícipes, em relação à gestão municipal. Neste estudo, que se debruça especialmente sobre o discurso escrito, as assinaladas nas alíneas a), f), h), i) e j), são as que merecem mais destaque.

2.3. A localização como manifestação do poder simbólico

Na administração do poder local, como noutras organizações empresariais, a cultura organizacional, numa visão metafórica exprime-se em elementos idealizados, que se podem identificar nas representações de carácter simbólico, tais como os elementos *não verbais* e *verbais* sublinhados por Abravanel (1988)⁸⁶.

A diferença está no facto de que uma organização política, cuja atribuição é a gestão da coisa pública local, *visando a prossecução de interesses próprios das populações respectivas*, os elementos simbólicos que constituem a sua cultura organizacional, ganham sentido na relação com o meio envolvente, ou seja, o contexto sócio-cultural onde funcionam.

A DIRP está localizada em termos físicos e de recursos humanos no edifício dos Paços do Concelho, junto do gabinete da presidência. Sublinhando Juffé (1996) e utilizando a sua terminologia, podemos interrogar o sentido dado a esta acção. O “porquê” de ter sido decidido que a DIRP se situaria neste lugar e não noutro edifício camarário, ou junto de qualquer outro serviço. É uma manifestação do simbólico através de valores que interagem entre si: o *como*, isto é, aquilo que é permanentemente *construído*, e o *porquê*, ou sejam, os *valores herdados*.

Assim, a arquitectura do edifício, o emblema municipal, a presença da bandeira do município hasteada, (os elementos não verbais, fabricados, de Abravanel (1988)), têm um significado simbólico, são uma unidade de informação, composta pelos vários significados de informação o que, em conjunto, lhe confere uma identidade. Exprime, também, a identidade organizacional mostrando uma imagem exacta da Câmara Municipal.

⁸⁶ Elementos **não verbais**: colectivos (hábitos, ritos, cerimónias), fabricados (emblemas, acordos, signos), naturais (ecologia, clima). **Verbais**: representacionais (rectórica, mitos, contos), aspectos operacionais (processo de tomada de decisão e de medidas), Vd., pp.83-4 desta dissertação.

A designação do edifício, Paços do Concelho, remete-nos para uma tradição simbólica herdada, desde os primórdios da administração territorial, a partir do século XII, onde os concelhos eram fruto de concessões régias e instituídos através da carta de *foral* (neste caso específico o *foral* foi atribuído por D. Sancho I em 1190)⁸⁷, um documento que fixava a organização administrativa, e especificava os direitos e os deveres dos munícipes e os funcionários concelhios.

Desta forma a utilização destes elementos simbólicos salienta, por um lado, a importância da instituição e do seu poder e, por outro, foca nela a atenção dos munícipes. O poder simbólico dos objectos contribui para o reforço da imagem pública da Câmara, e para o reconhecimento da sua imagem do poder. O facto de a DIRP estar instalada exactamente neste edifício indicia a importância que ao *nível direccional*⁸⁸ é dada às suas funções específicas.

3. As fontes para o estudo do simbólico e do poder no discurso escrito

A aferição da hipótese atrás evidenciada sobre a utilização da palavra como elemento simbólico, designadamente, na forma de discurso escrito, poder contribuir para evidenciar os “êxitos” da gestão do município, foi realizada a partir de um estudo dos Boletins Municipais, do ano de 1998 e do primeiro número do ano 1999. É uma revista de periodicidade mensal, cuja redacção e administração compete à DIRP, conforme está especificado na alínea h) das suas funções. Outra fonte foi um conjunto de informação enviada à comunicação social, dirigida à imprensa escrita nacional.

O Boletim Municipal, de 23 páginas, é editado em formato A4, a cores, e contém um conjunto de informação sobre o Município dirigida à população. Há rubricas que se mantêm em todos os números, o

⁸⁷ *Manual de Acolhimento*, Câmara Municipal, 1997.

⁸⁸ **JUFFÉ**, evidencia três níveis de acção: operacional, organizacional e direccional. Estão sublinhados nesta dissertação na PARTE III, 3. Poderes e valores simbólicos na organização, pp.62.

Editorial, da responsabilidade do Presidente do Município, as Notícias do Concelho, a Actividade Municipal, a Cultura, o Desporto, e uma rubrica intitulada Correio do Leitor, que publica cartas escritas por residentes na área, referentes a vários assuntos, as quais, são objecto de um agradecimento ou de um pequeno comentário.

Outra rubricas variam conforme a ocasião e o conteúdo a noticiar, por exemplo, sobre o Património, o Ambiente, a Saúde ou o Associativismo. Entre todas, sublinho o Editorial, as Notícias do Concelho, a Actividade Municipal e o Correio do Leitor, como objecto de análise mais atenta, uma vez que são as que mais evidenciam, na minha opinião, um discurso oficial, e, por conseguinte, um discurso simbólico do ponto de vista do poder. À excepção do “Correio do Leitor”, que se situa na última página, as duas rubricas mencionadas ocupam as páginas centrais do Boletim.

O ano de 1998 é um ano importante neste contexto autárquico, porque em Dezembro de 1997, houve eleições e foram eleitos os novos administradores do município.

Assim, gostaria de salientar os dois primeiros Boletins do ano de 1998. No “Editorial” do Boletim de Janeiro, a presidente do Município destaca esse acontecimento, aproveitando para reforçar a ideia de continuidade de um “bom” trabalho, uma vez que voltaram a ser eleitos: “vamos continuar o nosso trabalho querendo sempre mais e melhor para o concelho e para a sua população. Temos projectos, temos ideias e, tal como aconteceu no mandato anterior, prometemos e vamos cumprir, vamos melhorar, ... vamos fazer desta ... cada vez mais uma cidade e um concelho de referência obrigatória no contexto do país.”

Este é um discurso no plural, procurando valorizar a interacção entre o campo social e o político e uma maior identificação da população com os governantes. As formas verbais “vamos”, “temos”, simbolizam um grupo alargado, que toca a população. Há um apelo à sua memória

recente, quando é referida a continuidade do trabalho, e aos valores com que as pessoas se identificam com o seu concelho, para que venha a ser “uma referência obrigatória” no contexto nacional.

O Boletim de Fevereiro, destaca nas páginas centrais a cerimónia da tomada de posse dos novos eleitos para a Câmara e Assembleia Municipal, bem como o discurso do presidente da Câmara. Realço algumas partes, que merecem uma reflexão: “Quero sublinhar a intencionalidade que se quis dar a este acto: a de realizá-lo publicamente, perante a comunidade local, na maior sala do concelho, a centenária e emblemática Academia de ... Aqui presentes temos os mais amplos sectores da vida local: professores e educadores, ... dirigentes das colectividades militantes da nobre causa associativa, tradição e arte do povo de ...; dirigentes e responsáveis das instituições de solidariedade social, ... empresários, que constróem, com a sua energia e capacidade realizadora um concelho moderno e desenvolvido, trabalhadores da nossa terra, ...; trabalhadores das autarquias locais ...; representantes das forças de segurança...; representantes das corporações de bombeiros...; gente do concelho, cidadãos anónimos que aqui quiseram estar...”.

Este discurso reflecte a valorização de um universo social, ao mesmo tempo que, através do cerimonial da tomada de posse, o poder é assumido pelos novos dirigentes e reconhecido pelos dirigidos. Poder-se-á até dizer que, simbolicamente, há uma mensagem implícita, para os que estão presentes e escutam o discurso, no sentido da sua cooperação futura e apoio à nova gestão.

Os acontecimentos simbólicos que envolvem o conjunto da sociedade, como sejam, o Natal e o Ano Novo são objecto de mensagem especial. O “Editorial” do Boletim respeitante ao Natal, fala dos valores da Paz e da Fraternidade e manifesta a vontade e a esperança na transformação do mundo para melhor, uma missão a levar a cabo em conjunto.

Relativamente ao Ano Novo de 1998, ele torna-se também, um símbolo do primeiro ano do novo mandato, e, uma vez mais, o apelo à participação dos munícipes no sentido de ser conseguida uma vida melhor para todos: “Quanto ao Ano Novo...um virar de página para todos e para melhor. Juntos podemos conseguir subir mais um degrau a caminho da Vida Boa que todos merecemos. ...”. O Ano Novo de 1999 é associado ao retorno ao trabalho a 100% e à aprovação do novo Plano e Orçamento, que “vai permitir aumentar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, aumentar as acessibilidades, melhorar a circulação, criar novos espaços para a juventude, infância, idosos e deficientes, criar novos equipamentos públicos, melhorar o ambiente ... onde viver seja sinónimo de alegria.”.

O carnaval é outro momento noticiado no Boletim, que envolve associações recreativas e escolas, dando lugar a dois cursos: o das escolas e o grande curso.

Assim, estas datas simbólicas, que fazem parte da cultura nacional, são apropriadas pelo discurso do poder que salienta, desta forma, a sua importância, através da obra e do trabalho que diz ir realizar.

Do mesmo modo, outras datas, que simbolizam acontecimentos especiais de âmbito nacional, como o dia 25 de Abril ou o Dia Nacional da Floresta, ou de âmbito internacional, como o Ano Internacional dos Oceanos, Dia Mundial da Água e o Dia Mundial da Árvore, são destacados na capa e noticiados no interior do Boletim.

É o capítulo da “Actividade Municipal”, que mostra um conjunto de temas, que correspondem ao trabalho realizado ou a realizar no concelho. Entre eles, saliento os realojamentos, habitação social, escolas, obras em várias frentes como saneamento básico, pavimentação de ruas, ou relacionadas com o centro de saúde, cedência de terrenos para a construção da universidade da 3ª idade, apoio com

verbas a Associações e Instituições de solidariedade social do Concelho. São assuntos que correspondem a situações concretas da vida do concelho e da população, que ao serem destacados desta forma, contribuem para a formação de uma “opinião pública” acerca da gestão municipal.

O capítulo das “Notícias do Concelho” informa sobre eventos relacionados com comemorações, Encontros ou Meetings específicos, por exemplo, criminologia, o *VI Meeting on Lipid Metabolism and its Pathology* (Novembro 98), comemorações de aniversários simbólicos (p.e. 50 anos, bodas de prata, ou outros idênticos) de escolas, de associações recreativas, de lazer ou desportivas, concursos de poesia ou festivais, que a Câmara apoiou, de modos diversos.

A título de exemplo, refiro a notícia sobre “Criminologia – Uma Perspectiva Bio-Psico-Social”, realizada em 8 e 9 de Maio de 1998, em que participou o Presidente da República como convidado de honra, e a notícia sobre o VI Meeting, acima indicado, que termina desta forma: “Estes grandes eventos que têm lugar no nosso concelho contam com o apoio da Câmara Municipal de ...”; um outro evento, as Bodas de Prata de uma Escola Secundária, contou com a presença do Vereador da Acção Sociocultural da Câmara Municipal de ... que se congratulou “...com o notável trabalho educativo e cultural da Escola ... desempenhado ao longo de um quarto de século de actividade.”; numa outra iniciativa, realizada com o objectivo de apresentar oficialmente os símbolos heráldicos⁸⁹ de uma freguesia, estiveram presentes, para além do Presidente da Câmara Municipal, e do autor do brasão, vários autarcas e representantes de escolas e associações do Concelho, membros do Executivo e da Assembleia de Freguesia.

O “Correio do Leitor” situa-se na última página do Boletim e, de um modo geral, publica partes das cartas ou informação sobre estas, com a respectiva identificação dos titulares. Os assuntos abordados são

pedidos de informação, agradecimentos de donativos ou subsídios, sugestões, e opiniões sobre o Boletim ou sobre iniciativas levadas a cabo pela gestão autárquica, em relação às quais, os autores, de um modo geral, manifestam contentamento.

Vejamos, por exemplo, o caso de um donativo para os Bombeiros Voluntários, onde o presidente da Direcção expressa deste modo o seu agradecimento: "... a presente carta tem por finalidade agradecer o donativo de Esc. ... que a CM ... teve a gentileza de oferecer à nossa Associação. Naturalmente que assim só seria uma mensagem seca que não transmitiria o nosso reconhecimento à pessoa que, afinal, foi o motor desse procedimento..." e segue-se um "Obrigado" dirigido à pessoa do Presidente da CM e, a finalizar, um pedido de aceitação dos "nossos reconhecidos agradecimentos e cumprimentos."

Outra carta, antes de precisar um erro existente numa revista anterior relacionado com o desporto, enaltece o Boletim Municipal: "... é sempre com enorme satisfação e até um certo orgulho, que leio qualquer artigo no vosso boletim... no qual elogiam atletas do concelho ...".

Uma outra felicita pela realização de uma exposição fotográfica sobre o rio Tejo, mostra feita na Galeria da CM. Neste caso, há um agradecimento da carta, das felicitações e da "sua vontade de comunicar connosco. Faça-o sempre que quiser!".

Outra expressão de contentamento por parte de um outro leitor, foi o envio de uma carta em forma de versos, uns dedicados ao Presidente da CM, outros ao próprio Boletim. Esta foi, também, objecto de um singelo agradecimento: "Caro amigo: obrigado pelas suas palavras e ... continue a ler-nos!".

⁸⁹ Relativos aos brasões, símbolos nobres, aristocráticos.

Por fim realço uma leitora que dirige a sua carta ao Presidente da CM: “aproveitando a oportunidade do *Correio do Leitor*, venho reclamar, sugerir e informar”. Refere-se a tarifas de saneamento e trânsito. Esta carta não é publicada, apenas as respostas às questões colocadas e um agradecimento “à nossa leitora pela oportunidade que nos deu de esclarecermos em pormenor estes assuntos”.

Assim, a análise do conteúdo das rubricas referidas mostra que através do discurso escrito, se evidenciam os feitos, ou as promessas de realizações da gestão municipal, que pretende transmitir uma imagem pública de confiança e de credibilidade, alcançada, pelo menos, do ponto de vista das pessoas que manifestam a sua opinião no “Correio do Leitor”, pessoalizando-a, por vezes, em relação ao Presidente da CM. Quase se poderá dizer, em termos simbólicos, que a gestão demonstra uma capacidade de traduzir em acção o seu poder, ao mesmo tempo que, através do imaginário comanda o real.

A DIRP assegura os contactos com os órgãos de comunicação social, no sentido de divulgar iniciativas municipais, ou de responder a solicitações diversas, designadamente, entrevistas escritas. De um modo geral, os temas tratados referem-se a questões relacionadas com os problemas do desenvolvimento económico e social do concelho, algumas, que se articulam com decisões e acções a serem tomadas em conjunto com o governo central, tais como, financiamentos ou áreas a requalificar.

Em segundo lugar, como se evidencia no ponto 1, Parte IV, “A questão a estudar”, o poder simbólico inscreve-se nas características organizacionais, em termos funcionais, estruturais e nas relações de poder. O *Manual de Acolhimento do Município*, reflecte, como já foi focado anteriormente, o tipo de organização burocrática e centralizada da estrutura administrativa da CM. Assim, existem um conjunto de regras e regulamentos escritos, que definem a distribuição do poder, a autoridade e a responsabilidade de cada indivíduo na cadeia do

comando. Não seria possível referi-las na totalidade, pelo que apenas realço algumas, ainda que de forma geral, que me parecem mais significativas.

A sucinta introdução ao *Manual* chama a atenção para o facto de não se destinar "...exclusivamente aos novos funcionários, ... mas a todos quantos já trabalham nos Serviços Municipais e Municipalizados.", e, mais adiante, diz explicar "...os conceitos, princípios, expressões, normas e procedimentos utilizados no dia a dia da gestão Municipal. Nele se dá um destaque particular aos aspectos mais significativos da vida das pessoas numa Organização de Trabalho de uma Autarquia Local – os direitos e os deveres e o modo de os exercitar e cumprir: ... a especial responsabilidade das funções que exercem enquanto servidores da população. ... Concebido como ferramenta para os servidores do Município, ...".

Como se subentende, tudo é objecto de regras e regulamentos: desde o recrutamento, por processo de concurso, a delegação, a disciplina, as faltas, aos licenciamentos e loteamentos, entre outros. No entanto, uma grande parte está consagrada no *Código de Procedimento Administrativo (CPA)*, e outras, em leis instituidoras e reguladoras de procedimentos especiais, que devem manter com o CPA, segundo o *Manual* uma relação dialética e de complementaridade.

A delegação, consiste no acto pelo qual um órgão normalmente competente para a prática de certos actos jurídicos, autoriza um outro órgão ou um agente, indicados por lei, a praticá-los também⁹⁰. No caso a delegação refere-se à transmissão a alguém, por parte de um responsável, na qualidade de depositário do poder de decisão, de uma parte dos seus poderes, mas conservando a responsabilidade final em relação à organização.

⁹⁰ CAETANO, Marcello, Man.Dir.Adm., 8ª ed., reim, 1980, 1º, 226)

As regras disciplinares estão contidas no Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local, aprovado pelo Dec-Lei nº 24/84 de 16 de Janeiro.

Estes procedimentos normativos simbolizam bem o elevado grau de formalização desta organização. Contudo, há que chamar a atenção, também, para o tipo de linguagem utilizada, nomeadamente, na referência à introdução do *Manual*, designadamente, “os servidores da população” e “os servidores do Município”, que simboliza uma ideia quase “primitiva” em termos da cultura organizacional, relativamente aos recursos humanos da organização a que se refere.

CONCLUSÕES

A cultura organizacional surge, nomeadamente a partir dos anos 70, como um factor específico de um novo modelo organizacional, o antropocêntrico, que propõe uma tecnologia adaptada às necessidades humanas e da organização, boas condições de trabalho e ambiente de vida.

As pessoas passam a ser importantes para a gestão organizacional e tornam-se no “instrumento” fundamental para que sejam atingidos níveis de “excelência”. Os princípios da polivalência, da motivação, da autonomia e da criatividade, conjugam-se com a ideia de que o indivíduo qualificado, activo, autónomo e motivado, é mais produtivo.

Assim, no início da década de 80, a “moda” da gestão pela cultura iniciou um novo ciclo da gestão organizacional, que corresponde, também, à necessidade de que as organizações têm de enfrentar mudanças, quer estruturais, tornando-se mais flexíveis e descentralizadas, quer ao nível da introdução de novas tecnologias, para enfrentarem o mercado e a concorrência e se tornarem mais competitivas.

Neste contexto, há uma tomada de consciência da importância dos factores culturais nas práticas de gestão, como forma de distinguir as bem sucedidas das menos bem sucedidas.

Mas como definir cultura organizacional ? Os vários autores e teorias sublinhados na parte teórica deste trabalho, mostram que não é possível encontrar uma definição única.

A cultura no estrutural-funcionalismo é considerada como um mecanismo adaptativo; a perspectiva cognitiva propõe-a como um

sistema de conhecimentos, de padrões apreendidos, percepção, crença, avaliação e acção; na concepção da antropologia dos fenómenos culturais e da escola simbólica ou semiótica é entendida como um sistema de ideias, mas que distinguem analiticamente o conceito de cultura do conceito de estrutura social e sublinham que as relações entre estes dois campos analíticos podem ser de consonância e harmonia ou de discordância e conflito.

Entre as várias abordagens sublinhe-se a perspectiva cultural da teoria das organizações, onde são concebidas como sistemas sócio-culturais, o que implica valores partilhados, modelos de significados, sistemas de conhecimento e crenças, e estão incluídas na estrutura social, de acordo com um conceito político de organização.

A visão da psicossociologia, salienta as perspectivas cognitivas e simbólicas, ao mesmo tempo que critica o determinismo tecnológico na análise e diagnóstico empresarial.

Mas é Shein (1985) quem propõe uma definição mais consensual, como um conjunto de normas, valores, modelos de conduta, linguagem, ritos, mitos, tabus, resultantes da personalidade dos fundadores e dirigentes da sua própria história, que governa a forma como as pessoas interagem e investem energia e trabalho na organização.

Como foi sublinhado no início a noção de gestão pela cultura tornou-se num fenómeno de moda, sendo estudada a partir da duas abordagens: a norte americana, que compara a estrutura e funcionamento da empresa com os sistemas culturais das sociedades; outra, de França, que conjuga esta noção de cultura com a noção de identidade, associando a ideia de empresa à da estrutura e funcionamento psicológico do indivíduo.

A cultura como fenómeno de moda é estudada por Luis Reto e Albino Lopes (1990), que chamam a atenção para a crescente centralidade que as ideias de empresa e empresário passam a ter, nomeadamente pela necessidade de recorrer a novas formas de gestão. Estes autores realçam, também, a cultura como uma das metáforas que permitiria a inteligibilidade de fenómenos e comportamentos organizacionais (tais como, os rituais, os mitos ou os símbolos) e postulam, a partir de uma perspectiva mais epistemológica, uma mudança de paradigma nas ciências da gestão, propondo o novo paradigma politico-cultural, que conjuga as visões adaptativa e genética da análise político-cultural e do paradigma genético, mas que integra ainda a teoria dos sistemas auto-produzidos; a teoria dos mecanismos de produção da identidade individual, grupal e social; a teoria do poder e, em particular, a da análise estratégica, as teorias da liderança, com particular ênfase na importância da gestão do simbólico.

Como se verifica o simbólico e as teorias do poder, constituem vertentes da cultura organizacional, que são objecto de análise específica por parte de alguns autores.

De sublinhar, em relação ao simbólico, na área da antropologia Radcliffe-Brown, Malinowski, que mostram nos seus estudos como cada grupo comportamental funciona para manter a cultura global, Needham, sobre as formas integradas em relação às quais os símbolos são usados na classificação; na área da psicologia, o contributo do pensamento de Freud, designadamente, a sua filosofia social, que parte do indivíduo para o social, apesar de apresentar uma concepção redutora da cultura, uma vez que defende que o todo social reflecte o individual; o simbolismo *anagógico* de Silberer, em que a doutrina mística, hermética ou religiosa, é suposta estar contida no símbolo, muito semelhante ao significado de simbolismo do *prognatismo* de Adler e ao *prospectivo* de Jung, que incluem o conceito de “desenvolvimento da ideia futura”.



As relações de poder e o simbólico como instrumento de dominação são realçadas por Bourdieu, que afirma que os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento.

O poder como fundamento da acção organizada, as relações de poder construídas estrategicamente na organização, ou seja, o poder apresenta-se com um carácter relacional e não como um atributo dos actores, que se desenvolve através da troca entre os actores comprometidos numa dada relação, por conseguinte implicando uma negociação entre, pelo menos, duas pessoas.

Todos estes conceitos de simbólico e de poder são como que “operacionalizados” por autores que estudaram as suas manifestações na organização, entre outros, Juffé, ou Abravanel, Trice e Noelle Gérôme, que tipificaram o simbolismo organizacional.

Assim, as abordagens teóricas desta dissertação, serviram como instrumento e suporte ao estudo empírico, realizado na forma de ensaio, pelas dificuldades apontadas anteriormente.

Retomando o objectivo inicial, a questão que então se colocou foi a seguinte: na DIRP, até que ponto a utilização o discurso escrito, como elemento simbólico, poderia ou não contribuir para evidenciar os “êxitos” da gestão do município, donde poder influenciar relativamente à “boa opinião” dos munícipes em relação a uma gestão eficaz.

Em consequência, no posterior processo de acesso ao poder, ou seja, na votação e nos resultados da eleição dos novos dirigentes do município, haveria uma forte probabilidade de ser aí traduzida a “boa opinião” sobre a gestão. Como foi dito a questão considerou as funções

específicas da DIRP, centradas em grande parte na comunicação e informação com os munícipes.

Em relação a este postulado, o estudo apenas se centrou na primeira parte, uma vez que não foi possível aferir da validade da segunda parte, que, assim, se mantém como hipótese, resultante da primeira. O estudo de uma amostra representativa da população municipal, sobre a influência do discurso escrito na “opinião” dos munícipes, não foi possível concretizar, designadamente, por razões relacionadas com o tempo e com os meios técnicos e humanos necessários.

Relativamente aos resultados do estudo empírico de registar o “peso” da burocracia funcional que configura os comportamentos. Um exemplo desta formalização e burocracia é o processo de elaboração do Boletim Municipal, uma das fontes utilizadas neste estudo. Estando implantado um sistema em rede entre os vários departamentos e divisões, os textos, em vez de serem enviados por “mail”, continuam a chegar à DIRP pelas vias “normais ou seja, através de documentos escritos.

A não utilização desta nova tecnologia, para a qual os potenciais utentes, receberam formação específica atrasa, muitas vezes, a elaboração do Boletim. As justificações dadas argumentam com o “hábito” ou com o facto da possível perda de informação.

Uma outra questão, relaciona-se com a hipótese colocada de a DIRP poder contribuir, através do discurso escrito, para evidenciar os “êxitos” da gestão do município. As fontes analisadas parecem confirmar esta hipótese, mais ainda, se tivermos em conta o espaço atribuído às “Cartas do Leitor” no Boletim Municipal.

No entanto, há que salientar, que não é conhecido o universo das cartas recebidas para publicação, o seu conteúdo, nem a forma como são seleccionadas. Assim, esta informação, tendo em conta a “boa opinião” que transmite, pode ser considerada como uma amostra cujo

significado simbólico o discurso escrito do poder utiliza em seu benefício.

Por fim, realçar uma vez mais, que nos defrontámos com sérias dificuldades para o desenvolvimento dos objectivos do estudo empírico. Lamentamos tanto mais o facto, porquanto se trata de uma organização cujo objectivo é a administração autárquica, isto é, um terreno organizacional pouco estudado e de difícil penetração para o estudo organizacional, onde as relações de poder e o simbólico interagem, tanto na perspectiva do poder do simbólico, como na perspectiva do simbólico do poder.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

Para a análise empírica da cultura organizacional foi elaborado o seguinte questionário, que inclui uma escala de *locus* de controlo organizacional, uma de valores organizacionais), outra relativa à satisfação organizacional e uma última que questiona sobre rituais, inspirado em Jorge Vala, et. al., *Psicologia Social das Organizações*, 1995.

A primeira, questiona sobre as influências externas e internas à organização; a segunda, refere-se aos valores subjacentes à estrutura organizacional e aos valores com que a organização permeia os indivíduos; a terceira, questiona o grau de satisfação na organização; por último, a quarta, refere-se a rituais instituídos ou não pela organização.

Para além desta há outras questões de identificação pessoal e profissional: Idade, Sexo, Concelho de residência, Habilitações literárias, Antiguidade, Vínculo contratual e categoria profissional.

1. Idade:

2. Sexo:

2.1.	M	<input type="text"/>
2.2.	F	<input type="text"/>

3. Habilitações literárias:

3.1.	1º Ciclo	<input type="text"/>
3.2.	2º Ciclo	<input type="text"/>
3.3.	3º Ciclo	<input type="text"/>
3.4.	12º Ano	<input type="text"/>
3.5.	Bacharelato	<input type="text"/>
3.6.	Licenciatura	<input type="text"/>

4. Residência:

Na área do concelho	<input type="text"/>
Fora do Concelho	<input type="text"/>

5. Antiguidade na Autarquia (anos):

6. Vínculo contratual:

Efectivo	<input type="text"/>
A prazo	<input type="text"/>
Outra	<input type="text"/>

7. Categoria profissional

7.1.	Dirigente/Chefia	<input type="text"/>
7.2.	Técnico Superior	<input type="text"/>
7.3.	Técnico	<input type="text"/>
7.4.	Técnico Profissional	<input type="text"/>
7.5.	Oficial	<input type="text"/>
7.6.	Outra	<input type="text"/>

8. Que influência têm os seguintes grupos ou pessoas no que acontece nesta organização ?

(De 1 a 5, escreva o número correspondente à sua opinião no quadrado de cada item).

1 2 3 4 5
Muito pouca Muitíssima

O governo	
Outras entidades externas à organização	
A administração	
As chefias em geral	
Os trabalhadores da empresa em geral	
O seu director	
A sua chefia directa	
Você pessoalmente	

9. Apresentamos-lhe uma série de valores organizacionais. Na sua opinião, em que medida nesta empresa se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais?

(De 1 a 5, escreva o número correspondente à sua opinião no quadrado de cada item).

1 2 3 4 5

Não se dá importância Dá-se muitíssima importância

Competência técnica	
Centralização das decisões	
Poder das chefias	
Desenvolvimento tecnológico e inovação	
Cumprimento de normas formais	
Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas	
Fomento do trabalho em equipa e descentralização	
Realização pessoal e profissional	
Bom ambiente entre as pessoas	
Reuniões periódicas entre os funcionários e as chefias imediatas	
Reuniões periódicas entre as chefias	
Bem-estar das pessoas	
Relações com as chefias	
Relações com os colegas	
Relações dentro do mesmo grupo profissional	

10. Em que medida se sente satisfeito na sua organização?

(De 1 a 5, escreva o número correspondente à sua opinião no quadrado do item).

1 2 3 4 5

Extremamente insatisfeito Extremamente satisfeito

11. As organizações comemoram, por vezes, algumas datas simbólicas ou acontecimentos de carácter nacional, local ou da própria organização. No quadro seguinte, assinale com uma cruz os que são comemorados na **sua** organização.

1	Natal-25 Dezembro	
2	Ano Novo – 1º Janeiro	
3	Dia de Reis – 6 de Janeiro	
4	Dia da Cidade	
5	A realização de uma obra importante para a autarquia	
6	Aniversário de colegas	
7	Aniversário da chefia	
8	Aniversário de antiguidade (anos de casa)	
9	O final de uma habilitação académica ou profissional	
10	Passagem de categoria profissional	
11	Mudança de sector	

A) Escreva na linha abaixo os números que correspondem às comemorações que **são instituídas pela organização**.

--

B) Escreva na linha abaixo os números que correspondem às comemorações que **são promovidas entre colegas**.

--

Este inquérito está concluído. Agradecemos a colaboração prestada.

Bibliografia

ABRAVANEL, Harry, **ALLAIRE**, Yvan, **FIRSIROTU**, Mihaela E., **HOBBS**, Brian, **POUPART**, Robert, **SIMARD**, Jean-Jacques, *La Culture Organizationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaetan Morin éditeur, Montréal, Canada, 1988.

ALLAIRE, Y., **FIRSIROTU**, M.E., *Theories of Organizational Culture*, document de travail n° 13-81, Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal, 1981.

ANSOFF, I., et al., *Facing Realities*, European Societal Strategy Project, subventionné par ELASM et EFMD, Bruxelles, 1982.

BAUDILLARD, Jean, *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Gallimard, 1972.

BERG, P.O., *The Symbolic Management of Organization Culture*, in *Rites, Rituals and Ceremonies as Symbolic Operations in Organisations*, manuscrit à publier, University de Lund, Suède, 1983, chap.7.

BERNOUX, Philipe, *A sociologia das organizações*, Ed. RES, Lda., Porto.

BILHIM, J.A.F., *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*, ISCSP, Lisboa, 1996.

BOURDIEU, Pierre, *O Poder Simbólico*, Memória e Sociedade, Difel, 1989.

BOWER, M., *The Will to Manage*, New York, McGraw-Hill, 1966.

BOWEY, A.M., *Myths and Theories of Organizations: The Impacts of Organizational Interpretations*, *International Studies of Man and Organizations*, 1983.

CANOTILHO, J.J., **MOREIRA**, V., *Constituição da República Portuguesa*, Coimbra Editora, 1993.

CAETANO, Marcello, *Manual Direito Administrativo*, 8ª ed., reim, 1980.

CERDEIRA, M. Conceição, "Relações laborais e reestruturação económica".

CHAPPEL, Eliot D., **COON**, Carleton S., *Principles of Anthropology*, New York, Henry Holt and Co., 1942.

- CLARK**, B.R., *The Distinctive College*, Chicago, Aldine Press, 1970.
- COHEN**, A.R., **FINK**, S.L., **GADON**, H., **WILLITS**, R.D., *Effective Behavior in Organizations*, Homewood, Irwin, 1980.
- CONNERTON**, Paul, *Como as sociedades recordam*, Celta, 1993.
- CROZIER**, Michel, **FRIEDBERG**, E., *L'Acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.
- CROZIER**, Michel, *L'entreprise à l'écoute*, Interédition, Paris, 1991.
- CSIKSZENTMIHALYI**, M., **ROCHBERG-HALTON**, E., *The Meaning of Things*, Cambridge Un.Press, 1981.
- DANDRIDGE**, Thomas C., **MITROFF**, Ian, **JOYCE**, William F., Organizacional Symbolism, a topic to expand organizacional analysis, in *Academy of Management Review*, pp.5, 77-82
- DURKHEIM**, E., *Ensaio sobre as classificações Primitivas*, (1903), 1963. Edições Sílabo, Lisboa, 1990.
- ELIAS**, Norbert, *Teoria Simbólica*, Celta, Oeiras, 1994.
- FERREIRA**, J.M.C., **NEVES**, J., **ABREU**, P.N., **CAETANO**, A., *Psicossociologia das Organizações*, McGRAW-HILL, 1996.
- FRANCFORT**, I., **OSTY**, F., **SAINSAULIEU**, R., **UHALDE**, M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brower, Paris, 1995.
- FREIRE**, João, *Variações sobre o tema trabalho*, Afrontamento, Porto, 1997.
- FREIRE**, João, *Sociologia do Trabalho, Uma Introdução*, Afrontamento, Porto, 1993.
- FREUD**, S., *The Interpretation of Dreams*, cit. **RODRIGUÉ**, E., Notes of Symbolism, in *The International Journal of psychoanalysis*, 1956, vol.37.
- FRIEDBERG**, Erhard, *O Poder e a Regra, Dinâmicas da acção Organizada*, Piaget, 1993.
- FRIEDBERG**, Erhard, "Organização", in **BOUDON**, R., *Tratado de Sociologia*, Asa, 1995, pp., 343-378.
- GADAMER**, Hans-Georg, *Truth and Method*, Sheed & Ward, London, 1975.

GEERTZ, L. *The Interpretation of Cultures*, Nova Iorque, 1973.

GÉRÔME, Noelle, *Rituels contemporains des travailleurs de l'aéronautique*, in *Ethnologie Française*, Centre d'Ethnologie française, CNRS, 1984.

GHIGLIONE, R., **MATALON**, B., *O Inquérito*, Teoria e Prática, Celta, Oeiras, 1993.

GOODENOUGH, W., *Culture, language and society*, Reading Mass, Addison-Wesley, 1972.

GOWLER, D., **LEGGE**, K., *The Meaning of Management and the Management of Meaning*, manuscrit, Oxford Un., 1982.

GRONN, P.C., *Talk as the Work*, *Administrative Science Quarterly*, mars 1983, 28(1), pp.,1-21.

HERSKOVITS, Melville J., *Antropologia Cultural, Man and his works*, São Paulo, Ed.Mestre Jou.

HOFSTEDE, Geert, *Culture's Consequences, International Differences in Work, Related Values*, London, 1980.

HOMANS, George C., *Anxiety and Ritual*, The theories of Malinowski and Radcliffe-Brown, in *American Anthropologist*, 164-172.

KOVÁCS, Ilona, "Novos Modelos de Produção, elementos de uma controvérsia", in APSIOT, *Novas dinâmicas sócio-económicas*, Lisboa, APSIOT/CML, 1995, pp.36-48.

KOVÁCS, Ilona, "A participação no contexto de competitividade", in *Organização e trabalho*, APSIOT, Lisboa, n°12 Outubro, 1994.

JONES, Ernest, *Papers on Psycho-Analysis*, London, Marresfield Reprints, 5ª Ed., Chp., III.

JUFFÉ, Michel, *Pouvoirs et valeurs dans l'entreprise*, Éditions ESKA, Paris, 1996.

LATOUCHE, D., "La Culture du Pouvoir: le cabinet du Premier Ministre", in **SYMONS**, Gladys L.(dir.), *La Culture des Organisations*, Inst. Québécois de Recherche sur la culture, 1988, pp. 141-174.

LATOUCHE, D., "La Culture Organisationnelle du gouvernement: mythes, symboles et rites dans une contexte québécois", in *Revue Internationale des sciences sociales*, n°2, 1983, pp., 287-309.

LÉVI-STRAUSS, C., *Le Totémisme aujourd'hui*, Paris, PUF, 1962.

LEVI-STRAUSS, Claude, *Critères scientifiques dans les disciplines sociales et humaines*, Paris, 1975.

LINTON, Ralph, *O Homem: uma introdução à Antropologia*, 3ª Ed., S. Paulo, 1959.

LOPES, A. e **Reto**, L, *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Edições Sílabo, Lisboa, 1990.

MALINOWSKI, B., *Magia Ciência e Religião*, Ed.70, Lisboa, (1925), 1984.

MERTON, R.K., *The Social Cultural Environment and Anomie*, Tree Press, Gleonce, 1955.

MERTON, R.K., *Social Theory and Social Struture*, Tree Press, Gleonce, (1949), 1968.

MAUSS, Marcel, *Ensaio sobre a Dádiva*, Lisboa, (1950), 1988.

MESQUITELA LIMA,A., **MARTINEZ**,B., **FILHO**, J Lopes, *Introdução à Antropologia Cultural*, Presença, Lisboa, 1991.

MINTZBERG, H., *The Nature of Managerial Work*, NY, Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H., *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, D. Quixote, Lisboa, 1995.

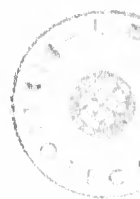
NEEDHAM, Rodney, *Symbolic Classification*, Goodyear Publishing Company, Stª Mónica, Califórnia, (1974), 1979.

PARSONS, Talcott, *Societes, Evolucionary and Comparative Perspectives*, 1966.

PETERS, Thomas J., *Symbols, Patterns, and Settings*, Organizational Dynamics.

POPPER, Karl R, *A Lógica da descoberta Científica*, 1934, in **ABBAGNANO**, N., "O método na ciência, (Popper)" in *Nomes e Temas da filosofia Contemporânea*, D. Quixote, 1990.

POPPER, Karl R., "Sobre a formação da realidade", in *Em busca de um mundo melhor*, Fragmentos, 1992.



- RADCLIFFE-BROWN**, A.R., *Estrutura e Função nas Sociedades Primitivas*, Ed.70, Lisboa, (1952), 1989.
- REICHARD**, Gladys A., *Navaho Religion: A Study of Symbolism*, vol.I, Bollingen Series, 18, New York, Pantheon Books, 1950.
- RIEFF**, Philip, *Freud: The Mind of the Moralist*, Un. Chicago Press, 1979.
- ROBERT**, A. Paul, Freud's anthropology: A reading of the "cultural books", in Neu, Jerome (1991), *The Cambridge Companion to Freud*, Cambridge.
- RODRIGUÉ**, Emilio, Notes of Symbolism, in *The International Journal of psychoanalysis*, 1956, vol.37.
- RYCROFT**, Charles, Is Freudian Symbolism a Myth ?, in **LEWIS**, Ioan, *Symbols and Sentiments, Cross Cultural Studies, in Symbolism*, London, 1977.
- SAINSAULIEU**, Renaud, *Sociologie de l'organization et de l'entreprise*, Paris, 1987.
- SAINSAULIEU**, Renaud, *L'identité au Travail*, F.N.S.P., Paris, 1977 e 1985.
- SAINSAULIEU**, Renaud, et. al., *Les Mondes Sociaux de l'entreprise*, Ed. Desclée de Brouwer, 1996.
- SELZENICK**, P., *Leadership in Administration*, Evaston, Row Peterson, 1957.
- SHEIN**, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, 1985.
- SILVA**, Augusto Santos, **PINTO**, J.Madureira (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Afrontamento, 1986.
- THÉVENET**, Maurice, *Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança*, Lisboa, Monitor, 1989.
- TRICE**, Harrison M., "Rites and ceremonials in organizational cultures", in **BACHARACH**, S.B., **MITCHELL**, S.M., *Research in The sociology of organizations*, JAI PRESS Ltd., London, Vol. 4, 1985.
- TRICE**, H., **BEYER**, J., "Studing organizational cultures through rites and cerimonials", in *Academy of Management Review*, Vol.9, nº1984.

VALA, Jorge et all., *Psicologia Social das Organizações*, Celta, Oeiras, 1995.

VAN GENNEP, Arnold, *Rites of Passage*, London, 1960.

WEBER, Max, *Economia e Sociedade*, Brasília, Ed. Un. Brasília, 1991 (1947).

WHYTE, William F., *Men at Work*, Homewood, III, the Dorsey Press, 1961.

WILKINS, A.L. e **OUCHI**, W.G., *Efficient Cultures, Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance*, 1983.

